التواصل الفعال مع الأزمات

الانتقال من الأزمة إلى الفرصة

روبرت أولمر وآخرون

EFFECTIVE CRISIS COMMUNICATION



SAGE

دار الفجر للنشر و التوزيع

التواصل الفعال مع الأزمات

الانتقال من الأزمة إلي الفرصة

التواصل الفعال مع الأزمات
الانتقال من الأزمة إلى الفرصة

تأليف

روبرت أولمر

تيموثي سيلنو ماثيو سيجر

ترجمة

د. أحمد الغربي

دار الفجر للنشر والتوزيع

2015

التواصل الفعال مع الأزمات

الانتقال من الأزمة إلى الفرصة

تأليف
روبرت أولمر
تيموثي سيلنو
ماثيو سيجر

ترجمة
د. أحمد المغربي

Effective Crisis Communication

Moving From Crisis To Opportunity

The English Edition Published 2015 by SAGE

حقوق النشر	رقم الإيداع
الطبعة العربية الأولى 2015	25554
جميع الحقوق محفوظة للناشر	ISBN
	978-977-358-325-5

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة
القاهرة – مصر
تليفون : 26242520 – 26246252(00202)
فاكس : 26246265 (00202)
Email: info@daralfajr.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحـة

مقدمة

تدعم الطبعة الثالثة من كتاب "التواصل الفعال مع الأزمات: التحول من الأزمة إلى الفرصة" تلك الفرضية الجوهرية التي تؤكد أن التواصل مع الأزمة لا يعني مجرد إدارة الخطر الناجم عن الأزمة فقط، بل يعني أيضاً إتاحة الفرص الممكنة والتجديد والتطور من خلال التواصل مع الأزمة. فحسب مجال التواصل تعتبر الأزمات أحداثاً مدمرة وخطيرة وسلبية تخلو من أية قيمة تعويضية. لذلك فإن نقل المعلومات في أعقاب أية أزمة غالباً ما يكون سلبياً ودفاعياً. إن المؤسسات تنكر الأزمة وتبحث عن كبش فداء من أجل أن تتنصل من المسؤولية وتقلل من شأن مدى أو أثر الخسارة، أو تتخذ نهجاً قانونياً صارماً، أو قل قد لا تتخذ أي إجراء على الإطلاق. تلك الأنماط من ردود الأفعال قد أدت إلى فقدان الثقة في مؤسساتنا العامة والخاصة. لقد صنفت نظرية النقل الحالي لمعلومات الأزمة بشكل فعال تلك الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسات للحفاظ على صورتها وسمعتها.

يختلف أسلوب التواصل مع الأزمة الذي نطرحه في هذا الكتاب من حيث أنه يزود القارئ بالمزيد من خيارات الاستجابة للأزمة بعيداً عن ضبط المؤسسة لصورتها أو سمعتها. وذلك بالتأكيد يعد نقلة منطقية. فكل الأزمات تحمل في طياتها مستوى ما من الخطورة والتهديد. إلا أننا نظن أن المؤسسة التي تمر بإحدى الأزمات تستغل الفرصة أيضاً لتتعلم مما حدث، ولتنقل المعلومات بصدق وبصورة أخلاقية، وتعمل على الحد من الأضرار التي لحقت بالمؤسسات التي تأثرت بصورة مباشرة بتلك الأزمة، كما تبتكر رؤية مستقبلية تتمكن من خلالها من أن تسير قدماً. يفترض هذا الأسلوب أن المؤسسات عليها أن تسن القيم الأخلاقية الأساسية القوية والإيجابية ومبادئ التواصل الفعال مع الأزمة لتوجيه ردود أفعالها نحو تلك الأزمة. وإن بدا هذا الأسلوب راديكالياً أو غير مألوف، فليكن. رغم ذلك، كما سترى في هذا الكتاب، فإننا قد قمنا باختبار هذا الأسلوب من خلال العديد من دراسات الحالة case studies ومن خلال أنواع

الأزمات، ومن خلال سياقات عديدة تشمل بعض التطبيقات الدولية.

في حين تقرأ تلك الطبعة الثالثة من الكتاب، ستلاحظ أنه قد تم إعادة تنظيم للطبعات السابقة. فلا يزال الكتاب يضم ثلاثة أبواب. الباب الأول - الفصل الأول والثاني - يستعرض الأساس النظري للكتاب. يعرف الفصل الأول التواصل مع الأزمة، وبفحص الفصل الثاني النظرية الحالية للتواصل مع الأزمات. ويتألف الباب الثاني - الفصل الخامس إلى الثامن - من الدروس المستفادة لإدارة الأزمة، يليها مباشرة تطبيقات عملية. على سبيل المثال، يناقش الفصل الثالث بعض الدروس التي تدور حول ممارسات التواصل أثناء الأزمة. يطرح الفصل الرابع العديد من حالات تطبيق تلك الدروس على عدد كبير ومتنوع من أنواع الأزمات. والفصل الخامس يحدد دروساً ترتكز على إدارة الاضطراب الناجم عن الأزمة بصورة فعالة. أما الفصل السادس فيستعرض حالات عديدة بهدف اختبار قدرة القارئ على استخدام تلك الدروس في إدارة الاضطراب خلال مسارات الأزمة. والفصل السابع يصف الدروس التي ترتكز حول القيادة الفاعلة للأزمة effective crisis leadership. والفصل الثامن يعرض العديد من الأمثلة على بعض الحالات بهدف وضع كل درس في الاعتبار وطريقة استخدامه أثناء الأزمة. إن استغلال الوقت في الاطلاع على كل من الدروس والحالات المتبعة سيساعد الممارس أو الباحث في مجال نقل معلومات الأزمات على تحليل وفهم وتقييم كل من الجانب النظري والجانب العملي خلال مسارات التواصل مع الأزمة. والقارئ الذي يقضي بعض الوقت في الإجابة على الأسئلة في نهاية كل حالة سيستطيع بناء أساس قوي لابتكار مهارات فعالة لنقل معلومات الأزمات.

يبحث الباب الأخير من الكتاب - الفرص - في دور التعلم المؤسسي والتواصل مع المخاطر والتواصل الأخلاقي ethical communication عند ابتكار الفرص في أعقاب الأزمة. هذه الفصول تهدي للقارئ مقترحات لمجابهة التهديد الذي قد ينجم عن الأزمة وللاهتمام بالفرص التي تتمخض عنها الأزمة بمزيد من الانتباه. والفصل الأخير من الكتاب يعرض نظريتنا الخاصة - خطاب التجديد Discourse of Renewal - كأسلوب لإدارة الأزمة بصورة فاعلة. ويمكن للباحثين استخدام هذا الأسلوب لاختبار جدوى النظرية خلال العديد من المسارات ولتقييم مواطن القوة

والضعف لبعض حالات التواصل مع الأزمة. سيتمكن كل من الممارسين والباحثين من استخدام خطاب التجديد في ابتكار رسائل الأزمات وللنظر بصورة أعمق في قرارات سياسة التواصل مع المخاطر والأزمات.

تساعدنا النظريات على فهم ورؤية العالم من حولنا بطرق شتى. فمن وجهة نظرنا أن النظرية ما هي إلا عدسة تساعدنا على فهم العالم من حولنا بصورة أفضل. وهذا الكتاب يقدم دروساً واحتمالات جديدة لاختبار الأزمات من كل نوع. ونأمل أن تساعد مقترحاتنا للتواصل الفعال مع الأزمات القارئ على أن يتوسع في فهم واستخدام الطريقة التي يرى من خلالها التواصل مع للأزمة. كما نأمل أيضا أن الحالات التي سنستعرضها في الفصول القادمة تثير الجدل العميق والنقاش حول الطريقة التي ينظر بها الجميع لنقل المعلومات حول تلك الأحداث. وفي نهاية الأمر فإننا يحدونا الأمل في أن يمثل هذا الكتاب دافعاً لمزيد من البحوث والممارسات والسياسات التي تتعلق بالتواصل مع الأزمات.

الباب الأول

الأساس النظري

الفصل الأول: تعريف التواصل مع الأزمة

الفصل الثاني: فهم نظريات وممارسات التواصل مع الأزمة

الفصل الأول

تعريف التواصل مع الأزمة

إننا نعيش في مجتمع يتأثر بصورة مستمرة بالكوارث الطبيعية، مثل الأعاصير والتسونامي وحرائق الغابات، ويتأثر بالأزمات التي تلحق بالمؤسسات كالأمراض المنقولة عن طريق المواد الغذائية والمخالفات التي ترتكبها المؤسسات والإرهاب. وبغض النظر عن المكان الذي تعيش فيه، أو العامل الذي تؤديه، فإن العديد من أنواع الأزمات من الممكن أن تهدد حياتك الشخصية والعملية. فيس ثمة مؤسسة أو شركة، عامة كانت أو خاصة، محصنة ضد الأزمات.

أثناء كتابة الطبعة الثالثة من هذا الكتاب، كانت الحاجة إلى فهم وممارسة التواصل الفعال مع الأزمة وبناء مثل تلك المهارات قد أصبحت أكثر إلحاحاً مما كانت عليه من أي وقت مضى. ففي غضون سنوات قليلة من نشرنا للطبعة الثانية مرت شركة "تشيك-فيل-إيه" Chick-Fil-A للمواد الغذائية بأزمة خاصة بأعمالها الخيرية، ومرت مؤسسة "نتفليكس" Netflix بأزمة بعد أن غيرت من أساليب دفع عملائها للفواتير، وشهدت مؤسسة "بي بي سي" BBC أزمة بعد إهمالها لبعض التقارير الخاطئة عن الاعتداءات الجنسية، وشهدت شركة "لايفسترتونج فاونديشن" LiveStrong Foundation أزمة بعد أن اعترف "لانس أرومسترونج" Lance Armstrong مؤسس الشركة باستخدامه للعقاقير المحسنة للأداء للفوز بسبع جولات متتالية قام بها في فرنسا. وفي نهاية الأمر، شهدت جامعة "بن ستيت" Penn State University أزمة بعد أن أخفت عمليات اعتداءات جنسية تمت داخل الحرم الجامعي لعدة سنوات. ليست تلك قائمة شاملة، بل هي بالأحرى قائمة بأمور أكثر أهمية كانت بعض المؤسسات قد مارستها ووقعت على إثرها فريسة للأزمات في الفترة الأخيرة.

بعيداً عن الأزمات المؤسسية، شهدت المجتمعات كوارث طبيعية مثل الأعاصير الأخيرة في "مور" و"أوكلاهوما" والعاصفة الرملية القوية التي ضربت الساحل الشرقي للولايات

المتحدة بالإضافة إلى التسونامي وانصهار المفاعل النووي في اليابان "بفوكوشيما" Fukushima على سبيل المثال لا الحصر. يمكنك الرجوع إلى www.disaster- report.com للحصول على تحديث عن الوضع الحالي من الكوارث الطبيعية حول العالم. إننا لا تزال تعاني أزمات مدمرة من جميع الأنواع، ونتيجة لذلك، فإن الحاجة الحالية لفهم مهارات التواصل الفعال مع الأزمة لا تزال تتزايد.

نظراً للزيادة المفرطة في حدوث الأزمات فإن بعض المؤسسات، مثل وزارة الأمن الداخلي DHS والوكالة الاتحادية لإدارة الطوارئ (FEMA) ومراكز التحكم في الأمراض والوقاية منهاCDC وأقسام إدارة الطوارئ المحلية والإقليمية وأقسام الصحة العامة جنبا إلى جنب مع الجهات الحكومية وشركات العلاقات العامة والمؤسسات الصناعية جميعها تحتاج إلى أفراد مهنيين يتمتعون بمهارات سليم للتواصل مع الأزمات. وباختصار فإن كلاً من معرفة ومهارات التواصل مع الأزمة يعتبران أمراً في مفيداً في مجال من المجالات. ومع ذلك فنظراً لانتشار الأزمات، فإن مهارات التواصل معها هي بعض ما يبحث عنه أصحاب الأعمال. وبغض النظر عن العمل الذي تؤديه فإن المعلومات والمهارات التي سنطرحها للمناقشة على صفحات هذا الكتاب ستساعدك على التواصل بصورة أكثر فاعلية أثناء الأزمة.

قد يتساءل البعض: "من الذي يتمنى أن يعمل في مجال محبط ليدرس خلاله الأزمات السلبية؟" ويمكن أن نرد عليه قائلين إن الأزمات ليست قوى سلبية في جوهرها بالنسبة للمجتمع. في واقع الأمر، تتجسد فرضيتنا في أن الأزمات يمكن بالفعل أن تؤدي إلى نتائج إيجابية. إننا نعتبر الأزمات فرصاً للتعلم والتطور، كما ننظر إليها كما ينظر إليها في الثقافة الصينية حيث يفسر رمز الأزمة في لغة "الماندرين" Mandarin بأنه "الفرصة الخطيرة" dangerous opportunity (أنظر شكل رقم 1-1). إن الأزمات بطبيعتها لحظات خطيرة أو نقاط تحول في دورة حياة المؤسسة، ورغم ذلك فإن الأزمات تؤدي إلى خلق فرص من المحتمل أن تصبح بعدها المؤسسة أكثر قوة مما كانت عليه قبل مواجهة تلك الأزمات.

إذا لم نعمد إلى دراسة التواصل مع الأزمة، فإن المؤسسات – ومن يرتبط بها من البشر

- ربما تشعر بالمفاجأة أو الرهبة أو الإحباط في حالة تعرضها للأزمة. وفي الواقع، تتواصل بعض المؤسسات بطريقة غير مناسبة في خضم الأزمة إلى درجة أنها تشعر بوهن مستمر حيث أنها قد تفقد الثقة في العاملين بها، بل وفي الجمهور أيضاً.

危机

شكل رقم (1-1) : الرمز الصيني للأزمة

يقدم هذا الكتاب استراتيجيات تراكمت على مدى عدة سنوات من البحث، بالإضافة إلى خبراتنا كاستشاريين للمؤسسات للتأكيد على وجود الفرص خلال الأزمات لا على المحن التي تخلفها مثل تلك الأحداث. وتشرح فصول الكتاب بعض الدروس الأساسية للتواصل من أجل خلق الفرص والتجديد والتنمية في أعقاب الأزمة. وفي جوهر حجتنا نستطيع أن نزعم بأن مهارات التواصل الفعال أمر ضروري لخلق فرص إيجابية ومتجددة خلال نقاط التحول تلك.

تم تنظيم هذه الطبعة الجديدة من الكتاب في ثلاثة أبواب صممت لتزيد من فهم القارئ ومهاراته في التواصل مع الأزمة. يشمل الباب الأول فصلين يعملان على تطوير الفهم النظري للتواصل الفعال مع الأزمة. فيوجه الفصل الأول القارئ نحو الاطلاع على المزيد من التعاريف الخاصة بالتواصل مع الأزمة، ويشرح العديد من الأنواع المختلفة منم الأزمات التي قد يمر بها. ويعرف الفصل الثاني القارئ على النظريات والأبحاث الهامة والجوهرية في مجال التواصل مع الأزمة. وهذا الفصل يعمل كأداة لبناء مفردات القارئ لفهم ووصف وشرح التواصل مع الأزمة. والباب الثاني ينتقل من الإطار النظري إلى الإطار العملي. ففي هذا الباب يعرض على القارئ دروس عملية ترتكز على الأبحاث العملية empirical research للتواصل الفعال وإدارة الاضطرابات والقيادة أثناء الأزمة. بعد كل فصل من هذه الدروس، يتاح للقارئ فرصة تطبيق تلك الدروس على

دراسات حالة للأزمات في الفصل التالي. على سبيل المثال، يركز الفصل الثالث على التواصل الفعال مع الأزمات، في حين يتكون الفصل الرابع من ست حالات راهنة لتقييم ممارسات التواصل الفعال أثناء الأزمة التي تمر بها. في هذا الفصل، يستطيع القارئ أن يبني مهاراته من خلال تطبيق الدروس المستفادة في مجال التواصل الفعال مع الأزمة في كل حالة. والفصل الخامس يشتمل على عشرة دروس لإدارة الاضطرابات أثناء الأزمة. فكل أزمة من الأزمات تحمل معها مستوى معيناً من الاضطراب uncertainty. كما يفسر الفصل الخامس طريقة التواصل الفعال في ظل الاضطرابات الناجمة عن الأزمة. والفصل السادس يقدم ست حالات يمكن للقارئ أن يستغلها للتحقق من مهاراته في التواصل في ظل المستويات العليا من الاضطراب. وأما الفصل السابع فيحدد عشرة دروس لقيادة التواصل الفعال للأزمات. ويتكون الفصل الثامن من ست حالات تم تصميمها بهدف لاختبار قدرة القارئ على تقييم فاعلية أو عدم فاعلية تواصله مع الأزمة. في كل فصل من فصول تلك الحالات يطلب من القارئ الاتصال بشأن فالعلية الاستجابة للأزمة.

أما البابان الثاني والثالث فيستعرضان الفهم النظري والتطور المهاري لممارسات التواصل الفعال مع الأزمة. فيشتمل الباب الثالث على فصول تدور حول التعلم من خلال الفشل والتواصل مع المخاطر وآداب التواصل بالإضافة إلى فصل ختامي بشأن التجديد المستلهم من فترة ما بعد الأزمة. هذا الباب الثالث من الكتاب يصف العديد من المحتويات التي يجب على كل متصل مع الأزمة أن يضعها في اعتباره وينظر إليها كفرص تواصله مع الأزمة. في الفصل التاسع، نعمد على شرح طريقة تمكن المؤسسات من تحسين قدرتها على الاستعداد للأزمة والاستجابة لها من خلال التعلم من حالات الفشل التي لحقت بها. وفي الفصل العاشر، نشرح كيف يتيح التواصل الفعال مع المخاطر للمتعاملين مع الأزمة فرصاً للوقاية من الأزمات في المستقبل. ويفحص الفصل الحادي عشر الآثار الأخلاقية المترتبة على الأزمة والفرص التي توفرها المواقف الأخلاقية والاتصالات القوية. أما الفصل الثاني عشر فيقترح نظرية للتواصل الفعال مع الأزمة، والتي نطلق عليها "خطاب التجديد" Discourse of Renewal. وسنقدم وصفاً لهذه النظرية جنباً إلى جنب مع الآثار المترتبة على الاتصال بالأزمات. وفي كل

صفحات الكتاب، سننتقل إلى مجموعة صغيرة من الحالات التاريخية لتوضيح الجوانب المختلفة التي تجري مناقشتها.

تعريف الاتصال بالأزمات

في بداية الأمر، نحتاج إلى أن نوضح ما نعني باصطلاح "الأزمة" crisis. ففي الحديث اليومي تستخدم هذه الكلمة كيفما اتفق. وكتجربة بسيطة، استمع إلى الناس من حولك لمدة يوم أو يومين. على الأرجح ستسمع أصدقاءك وزملاءك في العمل أو زملاءك في الدراسة وهم يصفون المشكلات الروتينية التي يواجهونها، مثل حوادث السيارات البسيطة fender benders أو نسيان أحد المواعيد أو الحموات الساخطات أو حالات تساقط الشعر أو فقدان أحد تسجيلات فريق الكرة بالجامعة، بأنها أزمة. كل ذلك يعد تجارب سيئة، ولكنها لا تعد حسب تعريفنا للأزمة بأنها كذلك. وبالمثل، مع قدر من الانتظام، تواجه المؤسسات أحداثاً مثل انخفاض مفاجئ في نسبة المبيعات أو انشقاق كبار العاملين. مرة أخرى، تعتبر هذه الحالات أوقاتاً عصيبة بالنسبة للمؤسسة، ولكنها ليست أزمة بالضرورة؛ فالأزمات أوقات فريدة بالنسبة للمؤسسة. في إحدى الدراسات الكلاسيكية، حدد "هيرمان" Hermann (1963) ثلاث خصائص تفصل الأزمة عن غيرها من الحوادث المؤلمة، وهي:

1- المفاجأة Surprise
2- التهديد (الخطر) Threat
3- الزمن المحدود للاستجابة Short response time

فالحادثة المقلقة لا يمكن أن تصل إلى مستوى الأزمة دون أن تحدث بصورة مفاجئة، لتفرض مستوى خطيراً من التهديد، وتفرض أيضاً وقتاً قصراً للغاية لابد أن تتم فيه الاستجابة للحادثة. دعنا نتوقف لحظة لعرض الخصائص التي حددها "هيرمان" للأزمة.

المفاجأة Surprise

حتى الحوادث التي تحدث بصورة طبيعية، مثل الفيضانات والزلازل وحرائق الغابات، لا تصل إلى مستوى الأزمة إلا إذا حدثت في وقت أو في مستوى من الحدة يتجاوز توقعات

السكان والمسئولين في الحكومة، وذلك مثل حالات الطقس التي تحدث بنفس الطريقة التي ضربت بها أعاصير عام 2013 مدينة "مور" بولاية أوكلاهوما مخلفة درجة عالية من المفاجأة والدهشة. فقد المئات من المنازل، ولقي 24 من السكان حتفهم، كما أعلنت المدينة منطقة كوارث.

بالمثل، في عام 2011 نشر أحد عملاء "فيديكس" FedEx فيديو لأحد الحمالين وهو يلقي بشاشة جهاز الكمبيوتر الخاص به من أعلة بوابة كبيرة على داخل حديقة منزله الخلفية (أنظر موقعhttp://www.youtube.com/watch?v=cpVFC7bMtY أو ابحث في تسليم فيديكس يذهب للكامن الخطأ). لقد تمت مشاهدة الفيديو ملايين المرات. في ذلك الوقت، كانت هذه الحادثة مفاجأة وأزمة بالنسبة لشركة فيديكس. وقد استجابت فيديكس لمفاجأة الأزمة بسرعة (أنظر http://www.youtube.com/watch?v=4ESU_PcqI38) وذلك من خلال الاتصال بعملائها وبالجماهير للتعامل مع الأزمة. في نهاية المطاف، هددت تلك الأزمة القيم طويلة الأمد الخاصة بالمؤسسة، كما هددت جدوى خدماتها التي تقدمها للعملاء.

التهديد Threat

إن جميع الأزمات لابد أن تخلق ظروفاً تتسم بالتهديد تتجاوز المشكلات التقليدية التي تواجهها المؤسسات. ويمكن للتهديد الناجم عن الأزمة أن يؤثر على الأمن المالي للمؤسسة، وعلى عملائها، وعلى السكان الذين يقطنون في منطقة إنتاجها وتوزيعها، بل وعلى آخرين أيضاً. على سبيل المثال، عندما انفجرت إحدى منصات النفط الخاصة بشركة "بي بي" BP بخليج المكسيك في عام 2010 وتسرب ملايين الجالونات من النفط إلى مياه الخليج، كان التهديد الناجم عن تلك الأزمة واسع الانتشار. فقد دمرت كمية النفط الرهيبة التي طفت على السطح صناعة صيد الأسماك ف تلك المنطقة. كما تأثرت الطيور والحيوانات البحرية الأخرى بذلك التسرب، ما أدى إلى المزيد من التهديدات البيئية في تلك المنطقة. ولكي تستهل الإلمام بآثار تسرب النفط. بدأت شركة "بي بي" المساهمة بمبلغ 500 مليون دولار في مبادرة لإجراء أبحاث على خليج

المكسيك بهدف دراسة الآثار طويلة وقصيرة الأمد المترتبة على تسرب النفط على كل من البيئة والحياة البحرية. وللفرد أن يتوقع لجهود الاستجابة والتعافي جنباً إلى جنب مع فهم آثار تسرب النفط على خليج المكسيك أن تستمر لعدة سنوات.

تحدث حالات تسرب النفط بصورة شبه منتظمة في كل أنحاء العالم. وعادة ما يتم احتواؤها بسرعة بحيث تؤدي إلى خسارة قصيرة الأمد. ونادراً ما تصل حالات تسرب النفط إلى مستوى الأزمة. بغم ذلك ففي حالة شركة "بي بي"، خلفت كمية النفط التي تسربت مستوى كبيراً من التهديد. وفي نهاية الأمر، أصبحت الأزمة أكبر كارثة بيئية في تاريخ الولايات المتحدة.

الزمن المحدود للاستجابة Short response time

إن الطبيعة ذات الصبغة التهديدية للأزمات تعنى ضرورة التعامل معها بسرعة. فلقد وجه اللوم لشركة "بي بي" في بداية الأمر لعدم تعاملها مع الأزمة والاستجابة لها بسرعة أكبر مما كان عليه الأمر. أضف إلى ذلك أن الشركة قد وجهت لها الانتقادات لافتقادها أسس اتصال واضحة بالأزمات والمخاطر لتستغلها إزاء كارثة بهذا الحجم الهائل. ونتيجة لذلك، فبعد الانفجار، بدت الكارثة بعيدة تماماً عن سيطرة الشركة حيث اندفع النفط بسرعة فائقة نحو المياه. وأثناء الأزمة وجه اللوم للرئيس التنفيذي للشركة "توني هاوارد" Tony Hayward للخطوات الخاطئة التي اتخذها للتواصل مع الأزمة بما في ذلك تقليله من شأن مداها وخطورتها ولافتقاره إلى الشفقة والتعاطف في ردود أفعاله بعدها مباشرة. يجب على المؤسسات اللجوء إلى التواصل الفعال بعد الأزمة مباشرة. وذلك قد يشكل صعوبة نظراً لحالة الشك والاضطراب التي تكمن في أحداث الكارثة، ولأن المؤسسات لا تعرف سوى القليل عن الأسباب وراء الكارثة. ومع ذلك فإن المؤسسات لا تملك سوى فسحة قصيرة من الوقت للسيطرة على الأزمة وتحديد مسار جهود الاستجابة والتعافي.

كما ترى من خلال تلك الأمثلة، فإن إحدى سمات الأزمة المحبطة والمؤلمة هي إلحاح الموقف المستمر. هذا الإلحاح يتفاقم بناءً على حقيقة مؤداها أن الأزمة تأتي بمثابة مفاجأة وتضيف تهديداً قوياً إلى الموقف.

توسيع التعريف التقليدي للأزمة

في هذا الكتاب، نعرض للنقاش العديد من أنواع الأزمات المؤسسية بدءاً من تلك الأزمات التي تسببها الحوادث الصناعية وحتى الكوارث الطبيعية. ولتفسير كل تلك الأنواع فإننا نعرض لهذا الوصف كتعريف عملي للأزمة المؤسسية:

> أزمة المؤسسات هي حادثة محددة، غير متوقعة، وغير مألوفة، أو سلسلة من الحوادث التي تخلف مستويات عالية من الاضطرابات، وتتيح للمؤسسة – في نفس الوقت – كلاً من الفرص والتهديدات إزاء تحقيق الأهداف ذات الأولوية بها.

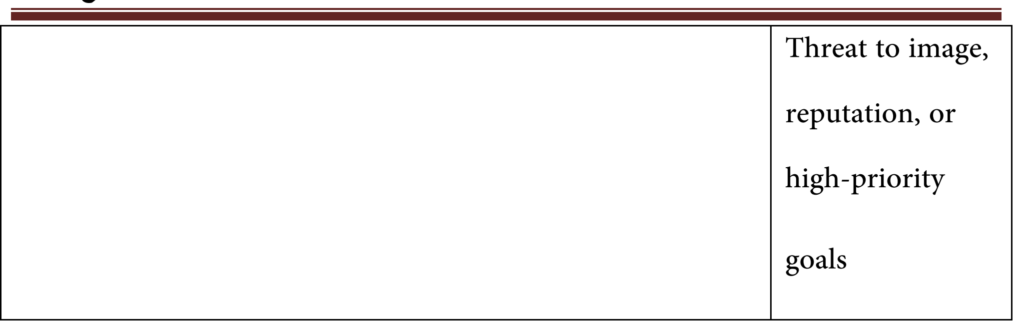
كما أثبتنا، تأتي حدة الكارثة بدرجة ما من المفاجأة. حتى في الحالات التي يوجد بها بعض علامات التحذير الواضحة، فإن معظم الناس يشعرون بالمفاجأة عندما تحدث الأزمة بالفعل. وهكذا فإن الأزمات تعتبر في كثير من الأحيان حوادث غير متوقعة. ولأن الأزمات تتجاوز أية توقعات تم التخطيط لها من قبل، فلا يمكن إدارتها باللجوء إلى الإجراءات المألوفة. فبمجرد تخلي المؤسسة عن إجراءاتها الروتينية، تواجه قيادتها بضرورة إدارة حالة الاضطراب، وذلك من خلال إما استغلال الفرص لتحقيق النمو والتحديث أو تهديد صورة المؤسسة أو سمعتها عند التواصل مع الأزمة. أنظر جدول (1-1) لوصف كل عنصر من عناصر تعريفنا العملي.

الكوارث والطوارئ والأزمات والمخاطر

يرتبط مصطلح "الأزمة" في أغلب الأحيان بالمؤسسات التي تمر بحوادث ذات نتائج كبيرة. ومع ذلك فإن المجتمعات غالباً ما تمر بكوارث كالزوابع والأعاصير. وبالمثل فإن المؤسسات أو المجتمعات – على مستوى أصغر بكثير بالمقارنة مع الأزمات والكوارث – قد تشهد حالة طارئة، والتي تعد أزمة على مستوى أقل بحيث يمكن احتواؤها أو السيطرة عليها أكثر مما يحدث مع الكوارث والأزمات. لخدمة أهدافنا من طرح مناقشاتنا على صفحات هذا الكتاب نذكر حادثة إخلاء أحد المباني بسبب تسرب الغاز بصورة طارئة. والآن هناك بعض بروتوكولات الاتصال الهامة للتعامل مع الطوارئ، ومع ذلك فإن تلك البروتوكولات تقع خارج سياق هذا الكتاب.

جدول (1-1): العناصر الرئيسية للتعريف العملي للاتصال بالأزمة

غير متوقعة Unexpected	حادثة تأتي كمفاجأة. هذه المفاجأة قد تكون أمراً لم تتوقعه المؤسسة أو لم تخطط له. كما يمكن أن ينتج عن أحوال تتجاوز حتى الخطط التي صممت لإدارة أشد الأزمات.
غير مألوفة Nonroutine	تحدث المشكلات بصفة يومية في جميع المؤسسات تقريباً. ولمواجهة تلك المشكلات تلجأ المؤسسات إلى إجراءاتها المعتادة. والأزمات هي أحداث لا يمكن أن تدار من خلال الإجراءات الاعتيادية. على العكس، فإن الأزمات تتطلب إجراءات فريدة وأحياناً ما تكون إجراءات صارمة.
تحدث الاضطراب Produces uncertainty	لأن الأزمات غير متوقعة وخارج حدود إجراءات المؤسسة الاعتيادية، فإنها تخلف اضطرابات هائلة. ولا يمكن للمؤسسات أن تكون على دراية بجميع الأسباب والآثار المترتبة من الأزمات بدون القيام بدرجة ما من التدقيق والتحقيق. وقد تستمر جهود خفض نسبة الاضطرابات لعدة أشهر، أو حتى لعدة سنوات بعد حدوث الأزمة.
توفر الفرص Creates opportunities	توفر الأزمات فرصاً قد لا تتاح أثناء الممارسة العملية العادية. وتوفر الأزمات تلك الفرص من أجل أن نتعلم، وأن نحقق تغيرات إستراتيجية، ونحقق التنمية، أو من أجل ابتكار مميزات تنافسية.
تهديد للصورة أوالسمعة أو الأهداف ذات الأولوية العالية	يمكن أن تخلف الأزمات مستوى حادًا من التهديد لكل من المؤسسة وفروعها. وغالباً ما يوصف ذلك التهديد بأنه تشويه لصورة وسمعة المؤسسة. ومع ذلك فقد تشكل الأزمات تهديداً يؤدي إلى تدمير دائم للمؤسسة.



Threat to image, reputation, or high-priority goals	

على العكس من ذلك، يعتبر انفجار الغاز في إحدى المؤسسات أزمة. ونوع الاستجابة اللازمة للتعامل مع هذا النوع من الأزمات يدخل مباشرة في سياق هذا الكتاب. بالمثل – كما سترى في الفصول الخاصة بدراسة الحالة – فإن الأفكار التي يتم مناقشتها في هذا الكتاب تعد ذات فائدة لفهم استجابات المؤسسات والمجتمعات لعدد كبير من الكوارث مثل الإرهاب والكوارث الطبيعية والبيئية.

علاوة على ذلك، لاحظ أن التعريف السابق لم يذكر شيئاً عن المخاطر. فنحن نفصل ما بين الأزمات والمخاطر إذ أننا نعتقد أنه في حين أن المخاطر تعتبر جزءاً عادياً من الحياة، إلا أن الأزمة يمكن تجبها في أغلب الأحيان. ومن الطبيعي أن بعض الناس يتعايشون مع المخاطر أكثر من غيرهم. على سبيل المثال، يفضل بعض الناس أن يعيشوا بالقرب من معامل تكرير البترول وفي السواحل المعرضة للأعاصير أو حتى في الأماكن المعرضة للانزلاقات الأرضية أو حرائق الغابات. من فضلك، رغم كل ذلك، عليك أن تفهم كلاً من الأزمات والمخاطر ترتبط ببعضها البعض عن كثب، حيث أن المخاطر البسيطة يمكن أن تؤدي إلى أزمات. في الفصل العاشر نتحدث عن الفرض الملازمة للاتصال الفعال بالمخاطر. ما يلي نقاش حول الأنواع العديدة للأزمات.

أنواع الأزمات

والآن مع وضع هذا التعريف للأزمات المؤسسية في اعتبارك، تخيل بعض الحوادث التي يمكن أن ينطبق عليها مصطلح الأزمة. هل جربت الأزمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة؟ من الممكن ألا تكون قد سمعت بإفلاس شركة "فورشن" Fortune ولكنك قد تكون قد شاهدت أحد الفيضانات أو خيانة أحد رؤساء مؤسسة ما، أو أن تكون قد سمعت عن انتشار مرض منقول عن طريق الغذاء في سلسة مطاعم أهلية أو حريق صناعي خطير أو حتى الآثار المنتشرة لأحد الأعمال الإرهابية. كل تلك الحوادث

يمكن وصفها بأنها أزمات.

لقد ابتكر الباحثون في مجال الاتصال بالأزمات نظاماً لتصنيف أنواع الأزمات يساعدهم في تخطيطهم لمواجهة الأزمات، كما يخفف من الاضطرابات حال حدوث أزمة. إن أبسط العلامات الفارقة، وربما أكثرها فائدة، لتحديد أنواع الأزمات هو تقسيمها إلى فئتين: الأزمات المقصودة، والأزمات التي تسببها عوامل طبيعية لا يمكن التحكم فيها. عندما يحاول خبراء التخطيط لمواجهة الأزمات التفكير فيما لا يمكن تصوره بشأن جميع الأزمات المحتملة التي قد يواجهونها، فلن تكون القائمة لا نهاية لها فقط، بل ستكون غريبة في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة. إننا لا ندعي بأننا سنقدم قائمة بكل الأنواع الممكنة من الأزمات التي يمكن أن يسببها الأفعال المقصودة أو غير المقصودة. بل بالأحرى فإننا سنقدم قائمة من الفئات التي يمكن أن يندرج تحتها معظم أنواع الأزمات.

الأزمات المقصودة Intentional Crises

لقد حددنا سبع فئات عامة للأزمات تبدأ بالأفعال المقصودة التي وضعت من أجل إحداث الضرر بالمؤسسة. ألا وهي:

1. الإرهاب Terrorism
2. التخريب Sabotage
3. العنف في العمل Workplace Violence
4. العلاقات السيئة بين العاملين Poor Employee Relationships
5. الإدارة السيئة للمخاطر Poor Risk Management
6. عمليات الاستحواذ العدائية Hostile Takeovers
7. القيادة اللاأخلاقية Unethical Leadership

منذ الأحداث المؤلمة التي حدثت في الحادي عشر من سبتمبر عام 2011، تصدر الإرهاب قائمة الأسباب المقصودة الأكثر إلحاحاً للأزمات. والآن على جميع المؤسسات بكل أنواعها أن تدرك أنها قد أصبحت عرضة للأعمال الإرهابية التي يمكن أن

تسبب إزعاجاً للمؤسسات والدول على حدٍ سواء. والمؤسسات هي أيضاً عرضة لعمليات التخريب التي تتضمن ضرراً مقصوداً لسلعة ما أو للعاملين بالمؤسسة على يد شخص ما من داخل المؤسسة ذاتها. عادة ما تحدث عمليات التخريب إما من أجل الثأر أو لجني بعض الثمار. وبالمثل، أصبح العنف في العمل أمراً شائعاً للغاية في الولايات المتحدة. فنظراً لشعور العاملين والعاملين السابقين بسوء المعاملة من قبل المؤسسة التي يعملون بها فإنهم غالباً ما يلجأون إلى أعمال العنف. للأسف الشديد، هذا الشكل من أشكال العنف أصبح أكثر تكراراً حتى داخل الجامعات. والنتيجة في الغالب هي العديد من الإصابات والوفيات وتعطيل أعمال المؤسسة.

يمكن أيضاً للأزمات التي تحدث على نطاق واسع أن تنجم عن العلاقات السيئة بين العاملين داخل المؤسسة. فإذا لم تتمكن المؤسسة من إيجاد علاقات إيجابية بين الإدارة والعمال، فمن المحتمل حدوث بعض المتاعب. فالمؤسسة مثلاً يمكنها تحقيق سمعة مؤداها أنها لا تتمتع بظروف وأحوال عمل جيدة. وإذا استمرت مثل تلك الأحوال والظروف، فقد تواجه المؤسسة صعوبة في تعيين موظفين جدد أو حتى في المحافظة على الأيدي العاملة بها. وبدون وجود عاملين مؤهلين بالقدر الكافي لن تستطيع المؤسسة أداء عملها. ثمة احتمال آخر وهو أنه عندما يشعر العاملون الانتظاميون بالإحباط جراء سوء أحوال العمل فربما لا يجدون أمامهم خياراً سوى أن يتخذوا إجراءً معيناً، كأن يضربوا عن العمل مثلاً. وفي معظم الأحوال، يؤثر إضراب العمال سلبياً على الاستقرار المالي للمؤسسة. إننا ندرك أن العلاقات السيئة بين العاملين ليست هي المسئولة عن جميع الإضرابات أو المشكلات المالية للعمال. إلا أننا رغم ذلك على قناعة بأنه عندما تؤدي المشكلات المالية والإضرابات إلى مواقف تتسم بالأزمة فإن العلاقة بين الإدارة والعمال تصبح غالباً علاقة تسيطر عليها الخلافات.

وإذا ابتليت المؤسسة بإدارة سيئة فقد تكون العواقب كارثية بالنسبة للعملاء أو للموظفين، أو لكليهما معاً. على سبيل المثال، أخفق أحد مصانع الأغذية بمدينة "ميدويسترن" في صيانة نظام الصرف الصحي به بطريقة سليمة، مما شكل خطراً جسيماً على الصحة العامة. ففاضت مياه الصرف الصحي وجعلت مخلفات المواشي وبقايا عمليات الذبح ذات الرائحة الكريهة تتسرب إلى نهر يتدفق داخل منطقة سكنية

تضم ما يقرب من 100 ألف نسمة. ونتيجة النهائية لتلك الإدارة السيئة للمخاطر كانت عبارة عن غرامات كبيرة فرضت على المصنع فأغلق أبوابه.

لا تزال عمليات الاستحواذ العدائية hostile takeovers تمثل تهديداً كبيراً للمؤسسات. بكل بساطة، تحدث عمليات الاستحواذ العدائية عندما يتم شراء معظم أسهم إحدى المؤسسات من قبل مؤسسة منافسة. والنتيجة يمكن أن تكون الاستغناء عن القيادة الحالية وتفكيك المؤسسة. كما قد يجد المئات أو حتى الآلاف من العمال أنفسهم قد أصبحوا بلا عمل على أثر الإجراءات التي تم اتخاذها خارج مجال العمل تماماً.

تعالج القوانين الاتحادية بعض القضايا المتعلقة بعمليات الاستحواذ العدائية، ولكن لا تزال هذه الاعتداءات العدوانية على المؤسسات موجودة. إن الفئة الفرعية (الأسباب الفرعية) الأكثر اتساعاً وشمولاً والتي تؤدي إلى الأزمات المقصودة intentional crises هي القيادة اللاأخلاقية unethical leadership. فقد كشفت عمليات بحث شاملة يقوم بها معهد إدارة الأزمات (ICM) على 6000 أزمة مؤسسية كبرى كل عام أن الإدارات هي المسئولة بشكل أو بآخر عن حدوث معظم تلك الأزمات. بل والأسوأ من ذلك أن العديد من تلك الأزمات كان سببها أعمال إجرامية يقوم بها المدراء أنفسهم. لقد كرسنا الفصل الحادي عشر من هذا الكتاب للأخلاق ethics. في هذا الصدد، نود أن نؤكد على أن السلوك اللاأخلاقي يمكن في الغالب أن يكون السبب الأساسي وراء المواقف التي تجلب الأزمة. فعندما تضع قيادة المؤسسة موظفيها وعملاءها ومستثمريها أو حتى المجتمع المحيط بها في وضع خطير متعمدة دون أن تتعامل بأمانة مع تلك الخطورة، فإن ثمة حادثتين قد تحدثان. أولاً: يحدث عطل في النظام غالباً ما يؤدي إلى أزمة. ثانياً: عنما تعلم الجماهير بخيانة أو تضليل قيادة المؤسسة لهم، فمن المتحمل أن تبدو تلك الجماهير غير متسامحة. وبذلك، فإن الطريق إلى التعافي بالنسبة لخائني الأمانة أطول منه بكثير بالنسبة لمن يتعاملون مع الأزمة بأمانة.

الأزمات غير المقصودة Unintentional Crises

من الواضح أنه ليست كل الأزمات سببها أعمال مقصودة من قبل بعض الأفراد الذين

لديهم دوافع مشكوك فيها. بل إن الكثير منها لا يمكن التنبؤ بها أو لا يمكن تجنبها. في هذا الجزء سنقوم بوصف أنواع الأزمات غير المقصودة، وهي:

1- الكوارث الطبيعية Natural disasters

2-انتشار الأمراض Disease outbreaks

3-التفاعلات الفنية غير المتوقعة Unforeseeable technical interactions

4-فشل المنتج Product failure

5-ركود الاقتصاد Downturns in economy

كما يحدث لنا جميعاً، تتعرض المؤسسات للكوارث الطبيعية، فالزوابع والأعاصير والفيضانات وحرائق الغابات والزلازل لديها القدرة على المنشآت المادية للمؤسسات والمصانع، بل وحتى للمجتمعات.

ورغم أن تلك الأحداث لا يمكن التنبؤ بها كثيراً، إلا أن ثمة بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لخفض الآثار التي تخلفها على المؤسسة. فمثلاً بناء مفاعل نووي بالقرب من أو في منطقة الصدع للزلازل لا يعد من الحكمة في شيء. وبالمثل فإن بناء مؤسسة في منطقة معرضة للفيضانات أو العواصف الاستوائية بطريقة غير طبيعية إنما هو أمر غير مبرر. فزلزال "هايتي" كان شديد الدمار بسبب أعمال البناء الرديئة. وباختصار، إن على المؤسسات أن تضع في حسبانها التهديدات المحتملة من قبل الكوارث الطبيعية قبل أن تستثمر في مناطق معينة. فالكارثة الطبيعية يمكن أن تصبح أكثر سوءاً بسبب القرارات التي تتخذها المؤسسة. وبالرغم من ذلك التحذير إلا أن الكوارث الطبيعية لا يمكن تجنبها كأزمات محتملة.

انتشار الأمراض يعد شكلاً حتمياً من أشكال الأزمات. فبعض تلك الأزمات تحدث بصورة طبيعية. على سبيل المثال، سبب فيروس "H1N1"[1] انزعاجاً في كل أنحاء العالم في عام 2009. هناك أزمات أخرى مثل الأمراض المنقولة عن طريق المواد الغذائية

[1] فيروس H1N1 أو إنفلونزا الخنازير عبارة عن عدوى فيروسية انتشرت في المكسيك والولايات المتحدة ودول أخرى، سببها أحد فصائل H1N1 الذي نتج من إعادة تشكيل لأصناف تصيب الخنازير وأخرى تصيب الطيور وأخرى تصيب البشر (المترجم).

تحدث بسبب فشل المؤسسة. فمثلاً اكتشفت شركة "شوان" Schwan للمبيعات أن الآيس كريم الذي تنتجه وتوزعه داخل الدولة كان ملوثاً بعدوى السالمونيلا. وأصيب بالمرض آلاف من عملاء الشركة. لكن تعافي الشركة من الأزمة، والذي تم بنجاح بعد سحب المنتج من السوق كان قائماً أساساً على حقيقة مفادها أن الشركة قد استجابت بسرعة فائقة في محاولة منها لبذل الجهد من أجل الحد من عدد حالات المرض التي سببها المنتج الملوث.

إن حالات فشل المنتج يستحيل نوعاً ما منعها أو الوقاية منها. إلا أن حدة واستمرارية مثل تلك الحالات من الفشل رغم ذلك يمكن التقليل من حدتها من خلال التخطيط الجيد للتعامل مع الأزمة.

كثير من الأعطال التي تؤدي إلى الأزمات هي نتيجة لتفاعلات فنية غير متوقعة. في النص الكلاسيكي التالي "حوادث عادية" Normal Accidents يعرض "تشارلز بيرو" (1999) العشرات من الأمثلة للمؤسسات التي كانت أجهزة أمانها ومراقبتها غير دقيقة ولا تصلح للعمل بسبب سلسلة من الأخطاء التي تبدو لا علاقة لها بالعمل أو بسبب فشل الأجهزة ذاتها. فيصف مثلاً كيف اضطرت إحدى الطائرات التجارية إلى الاصطدام بالأرض بعد أن أحدث جهاز إعداد القهوة حريقاً كهربائياً في سلسة من الأسلاك بطريقة أدت إلى تعطيل أجهزة الأمان ونظم التحكم الحيوية. في تلك الحالة، اتبع الطيار ومعه طاقم الصيانة كل الإجراءات المقررة. وكانت وصلات جهاز إعداد القهوة من الأسلاك سليمة. إلا أن الأزمة نتجت عن سلسة من الأحداث لا يمكن تصورها تراكمت فوق بعضها البعض.

إن سحب المنتج أمر اعتيادي. فالمؤسسات قد تكتشف مخاطر أو عيوباً في سلعة ما، فتقوم بسحبها، ثم إصلاح العيب بها أو استبدالها بأخرى أو قد ترد ثمن السلعة للمشتري، وتسير بعد ذلك في عملها قدماً. إن الأمريكيين معتادون على عمليات السحب من السوق في حالة فشل المنتج إلى درجة أن العديد من العملاء يفضلون شراء منتج تم إصلاحه أو استبداله على التعرض لخطورة شراء منتج معيوب. وفي العديد من الحالات، لا يستجيب العملاء حتى لعملية السحب.

إلا أن ثمة بعض الحالات التي تصل إلى مستوى الأزمة. فمؤسسات مثل "أطفال آمنون في كل أنحاء العالم"[2] Safe Kids Worldwide تراقب وتضع في قائمة كل عمليات المنتجات بكل أنواعها وتقديمها لأولياء الأمور. بمراجعة مواقع – مثل المذكور في ذيل الصفحة – يمكن أن ترى العديد من عمليات السحب المختلفة التي تركت أثراً على المؤسسات وعلى الأطفال في كل أنحاء العالم. لهذا السبب، تعتبر عملية سحب الممنتج واحدة من أنواع الأزمات المتكررة.

في النهاية، تتعرض المؤسسات بجميع أنواعها إلى الأزمات الناجمة عن الكساد أو الركود الاقتصادي downturns in the economy. حتى المؤسسات الأخلاقية الحريصة في عمليات التخطيط بها وصارمة في اتباعها لقواعد الأمان يمكن أن تصبح ضحية للأزمات الاقتصادية. فإذا لم يستطع العملاء شراء منتجات إحدى المؤسسات، فستنخفض فرصة المؤسسة لحل تلك المشكلة من خلال تواصل أفضل. إن تقليص عمل المؤسسة أو حتى إغلاقها تماماً قد يكونان نتيجة نهائية للكساد الاقتصادي. من عام 2008 وحتى عام 2010 شهدت الولايات المتحدة إحدى أسوأ حالات الركود المالي في الاقتصاد منذ فترة الكساد العظيم the Great Depression. لقد أدت الأزمة – التي نتجت عن زيادة المخاطرة من قبل القطاع المصرفي وانهيار سوق الإسكان – إلى انهيار تام لنظامنا المالي. كانت الشركات الغرى والكبرى لا تيستطيع الحصول على الائتمان. ونتيجة لذلك، أفلس العديد من البنوك مثل بنك "ليمان بروذرز" Lehman Brothers و"ميريل لينش وشركاه" Merrill Lynch & Co و"واشنطن ميوتشوال" Washington Mutual و"فاكوفيا كوربوريشن" Wachovia Corporation أو قامت بعض الشركات الأخرى بشرائها. بالإضافة على ذلك، فإن شركات مثل شركة "جنرال موتورز" (GM) و"كرايسلر" Chrysler أشهرت أيضاً إفلاسها نظراً عدم قدرتها على الحصول على الائتمان، وبسبب الركود الذي عانى منه اقتصادها. إن حالات الركود الاقتصادي يمكن أن تسبب أزمات غير متوقعة تخلف آثاراً تبعد عن متناول المؤسسات المسئولة عن خلق تلك الأزمات.

2 http://www.safekids.org

مدلول الأزمة في بيئة عالمية

تعتبر الأزمات المؤسسية جزءاً لا يتجزأ من وجودنا. فلا يمكننا منعها، كما أننا كعملاء لن نستطيع أن نتجنبها. بل إن الأسوأ من ذلك أن الأزمات قد أصبحت أكثر انتشاراً. يفسر "بيرو" Perrow (1999) ذلك قائلاً إنه كلما استمرت التكنولوجيا في التقدم، وكلما ازداد تعداد السكان كثافة، فإننا نتعرض بصورة أكبر ونتأثر بالأزمات التي لم نكن أبداً نتخيلها منذ عشرين أو ثلاثين عاماً مضت.

ونحن كعملاء أيضاً نصبح أكثر اعتماداً على المؤسسات والشركات مما كنا عليه من قبل. فمنذ خمس وعشرين سنة، كانت شبكة الإنترنت مجرد مصطلح، وكان التليفزيون الأرضي يعتبر نوعاً من الترف، وكان التليفزيون الفضائي لا يزال في مهده، كما كانت الهواتف الخلوية في حجم المنشار. أما الآن فإن تلك التقنيات والمؤسسات التي تدعمها تعد جزءاً أساسياً من حياتنا اليومية. وكلما أصبحنا أكثر اعتماداً على الخدمات التي يوفرها عدد متزايد من المؤسسات والتقنيات، كلما ازداد تعرضنا للأزمات التي تتزايد بصورة طبيعية.

علاوة على ذلك فكلما اقتربنا أكثر من مجتمع عالمي بالفعل، كلما أمكن لحادثة تحدث في إحدى القارات أن تسبب أزمة في قارة أخرى. تأمل الأثر الذي خلفه معظم حالات الركود الاقتصادي التي تمت مؤخراً على الاقتصاد العالمي. فالإفراط في التعرض للمخاطر في اقتصادٍ ما قد يؤدي إلى ركود في الاقتصاد العالمي. مثال آخر على مجتمعنا العالمي هو نظام غذائنا. كما ذكرنا سابقا، كان لأزمة عام 2008 التي بدأت في الصين آثار وخيمة على العديد من الرضع والأطفال الصغار في جميع أنحاء العالم الذين شربوا منتجات الحليب المستورد الملوث بمستويات تصنيع كبيرة من البروتين المزود بالميلامين. تلك الأزمة أجبرت العديد من الدول على عمليات حظر أو سحب السلعة أو فرض المزيد من إجراءات الفحص الصارمة على أي منتجات ألبان يتم إنتاجها في الصين.

حيث أن عالمنا أصبح أكثر تعقيداً وتشابكاً وتركيزاً وكفاءةً فإن تكرار الأزمات بأشكالها المختلفة سيتزايد بصفة مستمرة. وفهم طريقة الدخول في التواصل مع الأزمة

يعد مهارة تزداد قيمتها يوماً بعد يوم. ولكي يكون الفرد فاعلاً فلابد أن يكون قادراً على فهم ومقاومة المفاهيم العديدة الخاطئة التي تتعلق بالاتصال الفعال بالأزمات.

معرفة المفاهيم الخاطئة المتعلقة بالأزمات والتواصل معها

قبل أن ننتقل إلى تقديم النظريات الأساسية في الاتصال بالأزمات، نريد من القارئ أن يتأمل في 10 مفاهيم خاطئة يعتنقها الناس عن الأزمات والتواصل معها. تلك المفاهيم لا تتعلق فقط بطريقة تعريفنا وفهمنا للأزمة، بل تتعلق أيضاً بما ينبغي أن نفعله للتواصل أثناء الأزمة. لهذا السبب فإن هذا الفهم يعد نقلة هامة للفصل التالي الذي يتعامل مع نظريات التواصل مع الأزمات. والأهم من ذلك أن تلك المفاهيم الخاطئة التي تتعلق بتعريف الأزمة وممارسات التواصل معها غالباً ما تؤدي إلى ممارسات مهايئة وغير فاعلة للتواصل مع الأزمة. ولكي تكون متصلاً فعالاً بالأزمة فإن ذلك يعني أن تقاوم تلك المفاهيم الخاطئة. إن كثرة الأخطاء وردود الأفعال غير الفاعلة للتواصل مع الأزمة توحي بأن كلاً من القادة والمتصلين بالأزمة لديهم بعض المفاهيم الخاطئة حول كلٍ من التواصل والأزمة. فيما يلي عشرة مفاهيم خاطئة وشائعة بشأن الأزمة والتواصل معها مع وصف لطريقة تصحيح تلك المفاهيم، الأمر الذي يمكن أن يؤدي استجابات أكثر إنتاجية وفاعلية للأزمة (أنظر جدول 1-2).

جدول (1-2): المفاهيم الخاطئة للتواصل مع الأزمات
1-الأزمات تبني الشخصية
2-الأزمات ليس لها أية قيم إيجابية
3-التواصل مع الأزمات يتركز حول تحديد المسئولية واللوم
4-التواصل مع الأزمة يتم فقط للحصول على معلومات تعرض على المساهمين
5- يتضمن التواصل مع الأزمة اتخاذ موقف حازم ودفاعي
6-التواصل مع الأزمة يتركز حول إعداد الخطط المعدة مسبقاً للأزمات
7-التواصل مع الأزمة يتم لطمأنة الجمهور حول تأثير الأزمة لمنع حالات الذعر
8-التواصل مع الأزمة يتم فقط إذا ما توافرت المعلومات الضرورية
9-التواصل مع الأزمة هو أساساً إدارة صورة أو سمعة المؤسسة

10-التواصل مع الأزمة يتضمن لي الحقائق المتعلقة بالأزمة

أولاً: هنـاك مفهـوم خـاطئ شـائع يـتلخص في أن التعـرض للأزمـة يسـاعد المؤسسـة عـلى بنـاء شخصيتها. ونحن نؤمن بـأن الأزمـات لا تبنـي الشخصـية وإنمـا تفضـح الطـابع والقـيم الراسـخة للمؤسسة من خلال تواصلهما. وفي واقع الأمر، إن أزمـة واحـدة تعـد أحـد الأوقـات التـي يمكـن لأصحاب المصلحة في المؤسسة خلالها مشاهدة قيم المؤسسة وهي يتم تفعيلها. على سبيل المثال، مـع بدايـة الأزمـة الشـهيرة التـي تعرضـت لهـا مؤسسـة "إنـرون" Enron هـذه الأيـام اسـتطاع المساهمون أن يروا بصورة مباشرة الجشع والممارسات غير الأخلاقية المتجذرة في ثقافة المؤسسـة، رغم أن تلك الممارسات كانت قد تمـت بعـض الوقـت. بالمثـل، جسـد تواصـل "آرون فورشـتاين" Aaron Feuerstein مع الأزمـة في اعقـاب الحريـق الـذي نشـب بأحـد مصـانعه في عـام 1995 الرعاية والقيمة التي رسخها "آرون" بمرور الزمن من أجل عماله ومجتمعه الذي كان يعمل فيـه. كلتا الحالتين ستطرحان للمناقشة الموسعة على صفحات هذا الكتاب، وهما تفترضان أن الأزمـات تمثل فرصة تعمل على فضح القيم الحالية المتأصلة في المؤسسات.

سوء فهم الأزمات الثاني هو أنها أحداث سلبية بطبيعتها. كـما يفـترض هـذا الكتـاب، قـد تخلـف الأزمات كلاً من التهديد threat والفرصـةopportunity إذا مـا نظـر إليهـا بعقلانيـة. فـرغم أن التهديد غالباً ما يمثل السمة الرئيسية لحوادث الأزمات، إلا أننا نـزعم أن الأزمـات لابـد أن ينظـر إليها بانتباه شديد على أنها فرص خطيرة، كما ذكرنا في الفصـل الأول. عـلى سـبيل المثـال، توضـح حالة "جرينزبيرج" Greensburg بولايـة كنسـاس التـي سـنطرحها للنقـاش في الفصـل الرابـع أن الأزمة في النهاية تخلـف فرصـة لإنقـاذ إحـدى المـدن التـي كانـت أساسـاً في طريقهـا إلى الـزوال. وأزمـات الأمـراض الناتجـة عـن الأغذيـة بشركتـي "شـوان" Schwan و"أودوالا" Odwalla التـي ستعرض في الفصلين الرابع والثامن قد وفرت الفرصة لهـاتين الشركتـين لتطـوير عمليـات البسـترة بها، كما أتاحت نظاماً أكثر أماناً لعمليات تصنيع الغذاء.

سوء فهم الأزمات الثالث هو أن التفرد في إيجاد حل للأزمة يتضـمن تحديـد الخطـأ الحاسم والذي يتميز بأثره الرجعي، كما ينطوي على توجيـه اللـوم والتحقيـق فـيما

حدث. إن قيادة الأزمة والتواصل الفعال معها يتضمنان إيجاد رؤية لتجاوز حدود الأزمة، والتعلم من الحدث، وابتكار معنى جديد. عندما تقرأ فصل الحالة في هذا الكتاب، انتبه جيداً إلى كيف يستطيع أكثر القادة كفاءة وضع رؤية مستقبلية خلال الأزمة. فلا ينبغي للمتصل بالأزمة أن يستغرق في عمليات التحقيق. انتبه جيداً إلى الحرائق الصناعية بمؤسستي "كول هاردود" Cole Hardwood و"مالدن ميلز" Malden Mills التي سنعرض لها في الفصلين الرابع والثامن لأنها أمثلة مميزة على أسلوب القادة في مقاومة الفكرة الخاطئة بأن التواصل مع الأزمة إنما يتم لمجرد توجيه اللوم وتحديد المسئولية. في كلتي الحالتين، قامت شركات التأمين والمؤسسات الأخرى بتحديد أسباب تلك الحرائق. ومع ذلك فإن كلاً من "ميلت كول" Milt Cole و"آرون فورشتاين" Aaron Feuerstien قد اهتمتا بوضع رؤية لتجاوز الشركتين حدود الأزمة.

الخطأ الرابع في فهم الاتصال بالأزمة هو أنه بطبيعته يدور حول إيجاد رسائل محددة سلفاً. إننا نرى أن المتواصل مع الأزمة يستطيع أن يعطي مزيداً من الاهتمام بالاستماع إلى الرسائل ونقلها إلى أصحاب المصلحة. إن فهم اهتمامات أصحاب المصلحة والاستجابة لها أهم بكثير من تقديم رسائل معدة مسبقاً ترتكز على شعور المؤسسة بما يحتاج أصحاب المصلحة إلى سماعه. من الواضح أن المؤسسات يمكن أن تعمل مع المساهمين (أصحاب المصلحة) لدراسة المخاطر قبل حدوث الكارثة، ولتصميم تقييم حاجات الأزمات لأنواع الرسائل والقنوات المفضلة التي سيتم تفعيلها. ومع ذلك فإن الأزمات ديناميكية، وهي بالتحديد تعد مفاجأة لمعظم الناس، أو لكل الذين يتأثرون بالحدث، انظر إلى الانهيار الذي أصاب المؤسسات المالية في الولايات المتحدة عام 2008. حتى رغم تمتعها بنماذج اقتصادية قوية وبالمؤسسات التي لا تحصى في مجال صناعة المال، لم يتوقع أي منها تقريباً انهيار سوق الإسكان ثم أزمة الائتمان التي تبعت ذلك الانهيار. هذا المثال يميط اللثام عن أن المتصلين الفاعلين بالأزمة يستمعون بعناية إلى الحاجات المميزة التي يشعر بها الذين تأثروا بتلك الأحداث المفاجئة حتى يحددوا رسائلهم. فأفضل رسائل الأزمات التي ستقدم على صفحات هذا الكتاب جاءت من قادة استجابوا إلى الأزمة بصورة جيدة بناءً على قيم جديرة بالاحترام، وما كانوا يولونه

جل اهتمامهم فعلاً هو المصالح العليا لأصحاب المصلحة. ففي كل حالة، كانوا يعقدون لقاءات دورية مع أصحاب المصلحة للاستماع إلى همومهم.

الخطأ الخامس هو أن المؤسسات والنظم الاجتماعية تحتاج أكثر إلى أن تصبح معتمدة على القواعد والقوانين، وأن تصبح أكثر صلابة في هيكلها التنظيمي في أعقاب الأزمة. إننا نعتقد بأنه كلما كان النظام أو المؤسسة أكثر مرونة وأخف حركة كلما كانت قادرة على الاستجابة متطلبات الأزمة المعقدة والغامضة ودائمة التغير. فالمتواصلون مع الأزمة بفاعلية في احتياج إلى التغيير وفقاً لتلك المتطلبات، وإلى أن يتبعوا الطبيعة الديناميكية للأزمة. قد تبلي المؤسسة بلاءً حسناً في اتخاذها لبعض المواقف أثناء الأزمة وذلك لفهم الوضع. في أكثر الأحيان تتجمد المؤسسة وتخفق في أن تتخذ إجراءً، مما يجعل الأزمة تزداد\ سوءاً. والمؤسسات التي تحتوي كلاً من الموقف واضطرابات وتتخذ إجراءً لخفض تلك الاضطرابات تعتبر فاعلة في تواصلها مع الأزمة. لقد كان "رودي جيلياني" Rudy Giuliani فعالاً لعدة أسباب خلال الفترة التي أعقبت الحادي عشر من سبتمبر؛ فقد كان سريع الحركة في استجابته بعد الهجوم الإرهابي، حيث غادر مكتبه وذهب إلى الشارع حيث استطاع أن يقيم الموقف بنفسه. والأكثر من ذلك أنه كان دائماً ما يعقد لقاءات صحفية لإحاطة سكان نيويورك بما يحدث في كل أنحاء العالم. صحيح أنه لم تكن لديه إجابات لجميع التساؤلات، ولكنه كان مهتماً وخفيف الحركة وفاعلاً في استجاباته للأزمة.

الخطأ السادس في الفهم هو أن الخطة التي تعد في مكان الأزمة تعد أفضل استعداد لتلك الأزمة. فرغم أن خطط التعامل مع الأزمة يمكن ان تكون مفيدة في الإعداد لمواجهة الأزمة، إلا أن أفضل الطرق للإدارة الفعالة للأزمة هي العلاقات الإيجابية مع المعنيين بالمؤسسة. عندما تقرأ الحالات التي نستعرضها في الكتاب، عليك أن تولي اهتماماً خاصاً لطرق اعتماد المؤسسات الفاعلة على المساهمين من أجل دعمها أثناء الأزمة. لهذا السبب فإن المؤسسات التي تتطلع إلى الإعداد لمواجهة الأزمة لابد أن تعمل مع المساهمين (أصحاب المصلحة) لإقامة علاقات قوية وإيجابية معهم. ونحن نوصي بأن تعمل المؤسسات من خلال المشكلات والقضايا الهامة قبل أن تحدث أية أزمة. والمؤسسات التي تقضي وقتاً في إقامة مثل تلك العلاقات قادرة أكثر على الاستجابة

لاحتياجات هذه المجموعات بهد حدوث الأزمة.

الخطأ السابع في فهم التواصل الفعال مع الأزمة هو الإفراط في التأكيد على الأمان بشأن الآثار المترتبة على الأزمة. فالمتعاملون مع الأزمة بفاعلية لا يطمئنون الجمهور ولكنهم يوفرون المعلومات للمساهمين لمساعدتهم على حماية أنفسهم. في الفصل الخامس سنناقش هذا النوع من التواصل بصفته كفاءة ذاتية self-efficacy. فكلما كان بإمكانك فعل المزيد كمتصل بالأزمة من أجل حماية مساهميك، كلما كان ذلك أفضل. إن الإفراط في طمأنة المساهمين بشأن النتائج الناجمة عن الأزمة إنما يطرح الثقة عن أي متحدث رسمي.

الخطأ الثامن هو ألا تذكر أي تعليق أو أن تتلاعب بالإجابات stonewall. دائماً ما يعقد المتعاملون مع الأزمات لقاءات مع المساهمين، ومع وسائل الإعلام بصفة دورية للإجابة عن أسئلتهم، ويتعمدون التواجد للتواصل مع الجميع، ويمدونهم بكل جديد فيما يخص الأزمة. عادةً ما تقف المؤسسة مكتوفة الأيدي بعد تعرضها للأزمة إلى درجة أنها لا تعرف ماذا تقول. في تلك الحالة، نقترح أنها تخبر الجماهير بما تعرف، وبما لا تعرف، وبما ستفعله لجمع المعلومات الخاصة بالأزمة.

الخطأ التاسع هو إعطاء الاهتمام الأكبر بصورة المؤسسة، والاهتمام الأقل بإيجاد الحلول للأزمة. فالمتواصلون غير الفاعلين مع الأزمة يسعون إلى السيطرة على صورتهم، ويجعلون من أطراف أخرى كبش فداء ويتنصلون من اللوم. لكن بمجرد أن تحدث الأزمة، لا يمكن عمل الكثير من أجل إنقاذ الصورة. فحري إذاً بمن يتفاعلون مع الأزمة أن يعملوا على إيجاد حلول لها وخفض آثارها خاصة لأولئك الذين يتأثرون بها. إننا نزعم بأنه من المستحيل السيطرة على صورة أو سمعة المؤسسة. وتشكل الأحداث وآراء المساهمين الصورة العامة للمؤسسة وسمعتها. في نهاية الأمر، نؤكد على أن المؤسسة عليها أن تسيطر على الأمر ما أمكنها ذلك، بما يعني تصحيح المشكلة وتعلم الدروس من الأزمة.

الخطأ الأخير يتلخص في أن التلفيق spin هو الخيار الأفضل للتواصل الفعال مع الأزمة. إن التلفيق يجعل الأزمة أكثر سوءاً ويجعل المتصل بالأزمة يبدو بلا أخلاق وغير مسئول

بمجرد ظهور الحقيقة. فكن حذراً من أية نصيحة لك بأن تلجأ إلى تلفيق المعلومات التـي تحـيط بالأزمة للهروب من المسؤولية. فالمؤسسات التي تقاوم مثل تلك الاستراتيجية ستبقى أكثر فاعليـة في تواصلها مع الأزمة.

ملخص موجز

قدم هذا الفصل تعريفاً موسعًا للأزمة، كما أوضح أنواعاً عديـدة مـن الأزمـات، وحـدد المفـاهيم الخاطئة الأساسية التي تتعلق بفهم وممارسة التواصل مع الأزمة. الباب التـالي مـن هـذا الكتـاب يبحث في النظريات الرئيسية للتواصل مع الأزمات. تلك النظريات تقدم مفـردات فهـم التواصـل مع الأزمة جنباً إلى جنب مع طرق وصف وشرح وتحديد ممارسـة التواصـل مـع الأزمـات. والآن، هيا نتدارس كيف يمكن لنظريات المختلفة أن تساعدنا في فهم وممارسة التواصل مع الأزمة.

الفصل الثاني

فهم نظريات وممارسات التواصل مع الأزمة

لتحديد كل أنواع الأزمات وفهمها بطريقة أفضل، ابتكر الباحثون بعض النظريات لفهم وإدارة تلك الأحداث. وقد تمت دراسة الأزمات من قبل مجموعة كبيرة من مختلف التخصصات بما فيها: في مجال علم النفس "مورجان" Morgan و"فيتشكوف" Fischhoff و"بوستروم" Bostrom و"آتمان" Atman عام 2002 و"سلوفيك" Slovic عام 1987، وفي مجال علم الاجتماع "تشيس" Chess عام 2001 و"كلارك وتشيس" Clarke & Chess عام 2008 وغيرهم، و"وفي مجال التجارة والأعمال "مرتوف" Mitroff عام 2005 و"ويك" Weick عام 1988 وغيرهما، وفي مجال الرياضيات والفيزياء "باك" bak عام 1996 و"لورنز" Lorenz عام 1993 وغيرهما، وفي مجال العلوم السياسية "بيركلاند" Birkland عام 2006 و"كومفورت" Comfort عام 2001 وغيرهما، بالإضافة إلى ذلك، هناك عدد من المهنيين الذين ألفوا كتباً عن التواصل مع الأزمات، مثل "رينولدز" Reynolds عام 2002 و"ويت" و"ةشرجون Witt & Margon عام 2002. يوجه "جيمس لي ويت" المدير السابق لمؤسسة "فيما" FEMA من عام 1993 وحتى عام 2001 نصيحة واضحة حول التواصل مع الأزمات من خلال تجاربه في إدارة كبريات الكوارث الطبيعية. أما "باربارا رينولدز" Barbara Reynolds فتقدم دليلاً للتواصل مع الأزمات ومخاطر الطوارئ بناءً على خبرتها الكبيرة في التواصل مع حالات تفشي المشكلات الخاصة بالصحة العامة في جميع أنحاء العالم. كل من تلك المجموعات والأفراد المتخصصين قد ساهموا جميعاً بصورة كبيرة في تحديد وتوفير فهم أفضل لطرق إدارة الأزمات.

على سبيل المثال، يتيح علم النفس الإطار النظري لمداخل النموذج العقلاني إلى التواصل مع الأزمة والتهويل الاجتماعي للتواصل مع المخاطر والأزمات. تلك النظريات تساعدنا على فهم أفضل للطريقة التي يتصور بها الناس، بل ويستجيبون من خلالها للمواقف

التي تبرز فيها المخاطر والأزمات. وأما علم الاجتماع فيقدم نظريات حول طريقة إجراء عملية الإخلاء المجتمعي أثناء كل أنواع الكوارث وطريقة استجابة المجتمع لتلك الكوارث.

جدول (2-1): التخصصات الأكاديمية المساهمة في فهم التواصل مع المخاطر والأزمات

التخصص Discipline	إسهامات النظريات
علم النفس Psychology	الإطار النظري لمداخل النموذج العقلاني إلى التواصل مع الأزمة والتهويل الاجتماعي في تصور المخاطر والأزمات.
علم الاجتماع Sociology	نظرية الإخلاء أثناء الكارثة disaster evacuation theory، والاستجابة الاجتماعية للكوارث، الشبكات المؤسسية والمجتمعية أثناء الكارثة.
التجارة والأعمال Business	نظرية الفهم المؤسسي organizational theory sensemaking. نظرية التعلم المؤسسي organizational learning theory. ونظرية الثقة الكبيرة في المؤسسة high reliability organizational theory.
الرياضيات والفيزياء Mathematics and Physics	نظرية الفوضى chaos theory. ونظرية التعقيد complexity. ونظرية نقد التراكمية والتنظيم الذاتي sandpile/self-organized criticality.
العلوم السياسية Political Science	نظرية التغيير السياسي political change theory، والكوارث الخطيرة. ونظرية أمن العمق deep security theory.

ومجال التجارة والأعمال يتناول عمليات إضفاء المعاني على القيادة قبل وأثناء وبعد الأزمة؛ ودور التعلم المؤسسي أثناء الاستجابة للأزمة؛ بالإضافة إلى الهياكل المؤسسية التي امثل استعداد المؤسسة أو تعرضها للأزمة. أما الرياضيات والفيزياء فقد قدم كل منهما نظريات في الفوضى chaos والتعقيد complexity وهي نظريات ظلت تستخدم على نطاق واسع في مجال ضبط الاتصال كمجاز للعرقلة والتنظيم الذاتي

الذين تسببهما أحداث الأزمات. ومجال العلوم السياسية يقدم نظريات – مثل نظرية "رامو" Ramo عام 2009- وهي نظريات تتمحور حول الشبكات والتعقيد موجهة لصناع السياسة للإعداد للاستجابة لبعض الأزمات كالإرهاب. للاطلاع على المناقشات الكاملة حول الأسلوب المتخصص للتواصل مع الأزمات والمداخل النظرية المرتبة بها، عليك أن تلقي نظرة على أحد الكتيبات عن التواصل مع المخاطر والأزمات (Coombs & Holladay, 2010; Heath & O'Hair, 2009). ستجد أن العديد من الدروس التي طرحت للدراسة في الفصول التالية ترتكز على البحوث المتخصصة التي تحدثنا عنها. ومع ذلك فقد أتاح ضبط الاتصال communication discipline قدراً كبيراً من الأبحاث في مجال التواصل مع الأزمات. ما يلي نقاش حول النظريات السبع الهامة في مجال التواصل مع الأزمات. يتناول القسم الأول الدور الهام الذي تتيحه وسائل الإعلام للمساهمة في فهم التواصل مع الأزمة.

النظريات الإعلامية والتواصل مع الأزمة

إن عملية بناء نظرية معتبرة في مجال التواصل مع الأزمات قد تمحور حول دور الإعلام في دورة حياة الأزمة. ففي بعض الحالات، قد تهول وسائل الإعلام من خوف عامة الناس بطريقة غير منطقية. ،في المقابل، غالباً ما تتجاوز وسائل الإعلام حدود "المراقبة البيئية" environmental surveillance لتصل إلى مسألة "بناء المجتمع" لكي تمد يد المساعدة أثناء فترة التعافي من الأزمة. وفي كلتي الحالتين، تلعب وسائل الإعلام دوراً بارزاً يجعلها ذات تأثير كبير أثناء الأزمة. لهذا السبب، يفضل "سيجر" (Seeger, 2002) تشكيل عمليات شراكة مع وسائل الإعلام كأفضل ممارسة للتواصل مع الأزمات. في هذا الجزء، سنقوم بمراجعة ثلاث نظريات استخدمت في عدد كبير من الأبحاث بهدف شرح الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام أثناء الأزمات. تلك النظريات تشتمل على عملية صياغة الخبر news farming وتركز على الأحداث وانتشار أخبار الأزمة.

نظرية صياغة الخبر News Framing Theory

ثمة حقيقة تكمن في صميم نظرية صياغة الخبر، ألا وهي أن كلاً من المراسلين

والمحررين عادة ما يتخيرون أسلوباً ما من بين أساليب عديدة لتقديم الروايات الإخبارية. والأسلوب الذي يتم اختياره يؤدي إلى نموذج للتغطية يمن أن يصيغ الموضوع إما بصورة إيجابية أو بصورة سلبية. وأوجه الخلاف الكامنة في كثير من الأزمات غالباً ما تكثف عملية صياغة الخبر وتزيدها استقطاباً. على سبيل المثال، قد تسعى إحدى المؤسسات إلى صياغة الأزمة على أنها انحراف عن المسار أو أنها حدث يستحيل اجتنابه. وفي المقابل، قد تصيغ وسائل الإعلام نفس الأزمة بأنها قد نجمت عن تقصير المؤسسة في اتخاذ إجراءات الأمان. هذا النوع من الاستقطاب polarity في صياغة الأزمات ليس أمراً غير معتاد.

(جدول 2-2-): النظريات الإعلامية التي تسهم في فهم التواصل مع الأزمة	
صياغة الخبر News Farming	تركز على مدى إيجابية أو سلبية صياغة الأزمة. وتركز على نقل الخبر. وتعرض الرسائل التي صممت لصياغة الأزمة من قبل المؤسسة والإعلام (غالباً ما تتضارب)
الأحداث الهامة Focusing Events	تؤكد على القرارات السياسية التي اتخذت للاستجابة للأزمة. وتركز على الخلافات السياسية بين الجماهير. وتحدد الملوم وتعرض احتمال حدوث أزمات مشابهة في المستقبل، بالإضافة إلى الدروس المستفادة..
انتشار الأخبار News Diffusion	تؤكد على نشر المعلومات للرد على الأزمة. وتركز على سرعة ودقة الرسائل المتبادلة. كما تحدد الوسائل المختلفة التي يتلقى الجمهور المعلومات من خلالها ومدى مرونة تلك المصادر أثناء الأزمة.

يمكن أن يكون لعملية نشر الأخبار بأثر أثر عميق في طريقة تصور القراء والمراقبين للأزمة. لهذا السبب، يذكر "هولاداي" Holladay أنه "لابد للمؤسسات من أن تسهم في عملية نشر الأخبار". فلو استمرت المؤسسة في سلبيتها خلال عمليو نشر الخبر، فإنها بذلك تجعل نفسها عرضة لهجوم خصومها من المؤسسات التي قد تكافح من أجل ترجيح كفة التغطية السلبية للأزمة. على سبيل المثال، اضطرت إحدى المستشفيات

بالعاصمة إلى الاستجابة لأزمة عجز ميزانيتها وذلك بالاستغناء عن عدد كبير من الممرضات العاملات بها. وقامت وسائل الإعلام المحلية بالتعليق على تسريح الممرضات بأن صياغة مسائل الميزانية قد نجمت عن سوء الإدارة. الأسوأ من ذلك أن الروايات غالباً ما كانت تزعم أن الممرضات اللاتي تم تسريحهم كن يبكين على لكونهن يربين أطفالاً صغاراً ويشتكين من ضائقة مالية وشيكة. وفي نفس الوقت، عرض مستشفى آخر في نفس المنطقة فرص عمل لبعض الممرضات مقابل أجور مجزية. أما المستشفى الذي كان يعاني من الضائقة المالية فقد التزم الصمت خلال الأزمة. ولم يتعاف المستشفى أبداً ممن الأزمة، ثم تم بيعه في نهاية الأمر لمؤسسة أخرى متخصصة في الإدارة الصحية. لو كان المشفى قد قدم تفسيراً أو صياغة معقولة لاضطراره إلى تسريح موظفيه، لكانت النتيجة مختلفة تماماً.

كما يوضح المثال السابق، تؤثر عملية الصياغة في تصور الجمهور للمؤسسة التي منيت بالأزمة. فلو تم صياغة الأزمة بطريقة تترك أثراً سلبياً على المؤسسة، فإن قدرة تلك المؤسسة على التعافي من الأزمة قد تضعف أو تتأخر. إذاً فإن نظرية صياغة الخبر تدعو المؤسسات إلى أن تلعب دوراً نشطاً في عملية الصياغة.

أحياناً تفعل ذلك الروايات الإخبارية التي لا تتمتع بالأولوية على أجندة وسائل الإعلام وذلك عندما يتم نشرها بطريقة "تجسيد" exemplifies القصة. وعناصر التجسيد exemplars هي عناصر الرواية الإخبارية التي تظل محفورة في الذاكرة لمحتواها الذي يتميز بالقوة الانفعالية والبصرية، فالروايات المصورة أو التي تشتمل على العنصر البصري المزعج على وجه الخصوص يمكن أن تجذب انتباه الجماهير وتشجعهم على المبالغة في تصوير خطورة القضية أو الحدث (Westerman, Spence, & Lachlan, 2009). تلك المبالغة تزداد عندما يظن المشاهدون أنهم قد ينكشف أمرهم بطريقة مباشرة أو أنهم عرضة للمخاطر التي تم تجسيدها(Westerman, Spence, (& Lachlan, 2012. على سبيل المثال، عندما صورت وكالة ABC News الإخبارية اللحم البقري الممزوج "لين فاينلي" Lean Finely بأنه "الوحل الوردي) Pink Slime في سلسلة من الروايات الإخبارية، قامت الشركة بذاتها بابتكار عنصر تجسيد أصبح على رأس أولويات أجندة وسائل الإعلام – نتيجة للغضب الشعبي – مما

سبب أزمة للمنتج الأساسي للسلعة؛ الشركة المدمجة لمنتجات اللحم البقري Beef Products Incorporated. إن قوة عناصر التجسيد في تحويل اهتمام وسائل الإعلام ساعدت على الحذر من جانب المراسلين. فكل من "زيلمان" Zillmann و"جيبسون" Gibson و"ساندر" Sundar و بيركينز" Perkins (1996) يحثون المراسلين على فهم تأثير عناصر التجسيد، بل والتحديات التي تواجه عمليات تصحيحها أو مواجهتها بمجرد تقديمها للجمهور.

الأحداث الهامة Focusing Events

تعد نظرية الأحداث الهامة امتداد لنظرية إعداد جدول الأعمال (الأجندة) Agenda Setting. يشير مصطلح إعداد جدول الأعمال إلى الطريقة التي تحدد بها وسائل الإعلام أهمية جميع الروايات الإخبارية أو القضايا السياسية. فكلما كان تصنيف الرواية أعلى في أجندة وسائل الإعلام، كلما ازداد تلقيها للاهتمام أو للتغطية الإعلامية. وتصبح الأزمات أحداثاً هامة عندما تصعد للصفوف الأولى في أجندة وسائل الإعلام، ويتحول النقاش منم مجرد الإبلاغ عن أسباب وآثار الأزمة إلى إما إعادة النظر في السياسات القائمة أو النظر في إيجاد سياسات جديدة للوقاية من الأزمات المماثلة في المستقبل.

يوضح "وود" Wood (2006) أن الأحداث الهامة تشمل أربع سمات متسقة. السمة الأولى – ككل الأزمات – أنها تحدث فجأة. السمة الثانية أنها نادرة الحدوث. والسمة الثالثة أنها تحظى باهتمام واسع النطاق. أما السمة الرابعة فهي أن كلاً من الجمهور وصناع السياسة في آنٍ واحدٍ يضعونها ضمن أولوياتهم. يذكر "فيشرمان" Fisherman (1999) أن مزج "الحدث الإخباري المثير dramatic والتغطية الإعلامية يخلق حالة ملحة لاتخاذ إجراء". هذا الحدث يتخذ شكل الخلافات السياسية وتوصيات بمراجعة السياسات الحالية أو عرض سياسات جديدة. على سبيل المثال، إن حادثة إطلاق النار المأساوية بمدرسة "ساندي هوك" الابتدائية في قرية "ساندي هوك" بنيوتاون بولاية كونيكتيكوت قد أحدثت حالة من الجدل الواسع حول قوانين السلاح. ورغم أ،ه لم يحدث أي تغيير ذي أهمية على المستوى القومي، إلا أن العديد من المجتمعات قامت

بمراجعة السياسات الحالية بشأن الأسلحة النارية والمدارس بعد أزمة "ساندي هوك".

ترتكز الحوارات الخلافية الناجمة عن الأحداث الهامة عادة على ثلاثة موضوعات، وهـي: اللـوم blame والأوضاع العادية normalcy والتعلم learning. الأسئلة الخاصة باللوم تستفسر عما إذا كان سبب الأزمة بشرياً أو فشلاً ميكانيكياً يمكن أن يعالج من خلال التغييرات السياسية.

تدور أسئلة التركيز على الأوضاع العادية حـول المـدى الـذي وصـلت إليـه الأزمـة كأحـد مظـاهر الإجراءات الروتينية. في الفصل الأول، ناقشنا عدة أنواع من الأزمـات المتكـرر. والأزمـات العاديـة normal crises تندرج تحت هذا التصنيف. لكن مع الأسف تكررت حوادث إطـلاق النـار عـلى العامة، كما ذكرنا من قبل، بطريقة جعلتها مادة عادية للجـدل السـياسي والقضـائي. عـلى عكـس ذلك فإن أنواع الأزمات الروائية تعتبر غير معتادة، ويصعب تناولهـا خـلال التغيـيرات السياسـية. على سبيل المثال، نادراً ما تقع حالات تفشي مرض الإيبـولا في بعـض الأمـاكن في أفريقيـا. يسـبب فيروس الإيبولا نزيفاً بشعاً، كما أنه فيروس قاتل في أحوال كثيرة. لكن حدوث تلـك الحـالات مـن تفشي المرض دائماً ما يـتم احتواؤهـا بسرعـة. وفي النهايـة، يعتـبر تعلـم الـدروس المسـتفادة أمـراً جوهرياً للحوارات السياسية. فـالتغيرات السياسـية التـي تـتم رداً عـلى الأحـداث الهامـة هـي في جوهرها مظهر من مظاهر الدروس المستفادة من الأزمة.

كـما ذكرنـا في الفصـل الأول، غالبـاً مـا تـؤدي الأزمـات إلى وجـود فـرص جديـدة للمؤسسـات والجماعات. والأحداث الهامـة يمكـن أن تتـيح الوسـائل العمليـة لتحويـل مثـل تلـك الفـرص إلى سياسات رسمية. وهكذا فإن الأحداث الهامة توقد عملية التواصل مع الأزمة التي مـن شـأنها أن تعمل على استغلال الفرصة المتاحة لتعزيز السلامة العامة في أعقاب تلك الأزمة.

انتشار خبر الأزمة Crisis News Diffusion

يخلف أثر الأزمة والصدمة الناجمة عنها اهتماماً قوياً بين الجماهير. ووسائل الإعلام تلعب دوراً محوريـاً في نشر أو انتشـار المعلومـات المتعلقـة بالأزمـة. فعنـدما تـبرز الأزمـة، غالبـاً

ما يعمد جمهور الفضوليين والمهتمين إلى مشاهدة تغطيات التليفزيون أو الإنترنت بصفة مستمرة لفترات طويلة. يذكر كل من "ماكنتاير" McIntyre و"سبينس" Spence و"لاكلان" Lachlan (2011): "الفضح الإعلامي media exposure طريق شائعة لمسايرة الأزمة". ونظريات انتشار أخبار الأزمات تسعى إلى فهم "كيف ومتى" يتلقى الجمهور المعلومات الخاصة بالأزمة. ويشمل انتشار الأخبار جميع قنوات التواصل بما بدءاً من التليفزيون وشبكة الإنترنت وحتى الصحف والإذاعة والتواصل الشخصي وجهاً لوجه، بالإضافة إلى جميع أشكال وسائل التواصل الاجتماعي.

إن كلاً من المفاجأة والاضطراب أثناء حدوث الأزمة يفرضان تحديات تواجه الصحفيين حيث أن محاولاتهم تزداد وتكثر نظراً لزيادة الحاجة على معرفة المزيد من المعلومات. وأولئك الذين يعنون بدراسة انتشار الخبر يهتمون بصحة الخبر accuracy بالإضافة إلى جدوى عملية التغطية. فمصادر وسائل التواصل الاجتماعي مثل موقع تويتر الذي يعالج قضية الخلو من المعلومات أثناء الأزمة. تظهر الأزمات الحديثة مثل الزابع التي وقعت في "جوبلن ميسوري" وإعصار "ساندي" أن العديد من الذين يمرون بالأزمة أو يلاحظونها يهرعون لإنشاء شبكات للوصول إلى المعلومات بانتظام عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وممن المثير للاهتمام أن تصادف وجود "برايان ستيلتر" Brian Stelter – مراسل صحيفة النيويورك تايمز – بالقرب من "جوبلن" عندما دمرت زوبعة هائلة المدينة. لم يكن لدى المراسل الصحفي أية وسيلة من الوسائل التقليدية ليقوم بعملية التغطية الإعلامية للحدث. ولكن باستخدامه هاتفه الذكي smart phone استطاع أن يضيف صوراً وبيانات موجزة مستخدماً كلاً من إنستاجرام Instagram وتويتر. تلك الإضافات شوهدت من قبل الآلاف الذين يسعون إلى الاطلاع على المعلومات حول حادثة التدمير التي وقعت في "جوبلن".

كانت المرونة التي أبداها مراسل نيويورك تايمز في "جوبلن" هي السمة الأساسية التي للأبحاث في مجال نشر الأخبار. فمثلاً قام "سبنس" و"لاكلان" و"ويسترمان (2009) بدراسة الاستعدادات التي قامت بها محطات الإذاعة لمواصلة البث الإذاعي في خضم إحدى الأزمات الخطيرة مثل حدوث إعصار أو فيضان. وقد توصلوا إلى أن غالبية المحطات الإذاعية التي شملتها الدراسة للبقاء مرنة وللاستمرار في عمليات البث أثناء

الكوارث الطبيعية.

تم إجراء دراستين تقليديتين على نشر أخبار الأزمات عندما تم اغتيال الرئيس "جون كينيـدي" في عام 1963، وعندما أصيب الرئيس "رونالد ريجان" أثناء محاولة اغتياله في عام 1981. كان تسعة أفراد من كل عشرة يعلمون بـإطلاق النـار عـلى "جـون كينيـدي" في غضـون سـاعة واحـدة مـن حدوث الأزمة. وبعد عقدين تقريباً كانت النتائج مشابهة. فقد كان الذين خضـعوا للبحـث بعـد الهجوم على "ريجان" على علم بالواقعة وقد ذكروا أن التواصل الشـخصي والتليفزيـون والإذاعـة، كل ذلك كان يمثل الوسائل التي علموا من خلالها في بداية الأمر بتلك الأزمة. واليـوم، أصـبح نشر أخبار الأزمات أكثر سرعة بكثير. فيمكن أن نتلقى العناوين الإخبارية من خلال هواتفنا الذكية في غضون دقائق من ورود الرواية التي تم التأكد من صحتها من مصدر إخباري. كما يمكننا أيضاً أن نتبادل المعلومات بصورة أكثر كفاءة وسرعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي. بذلك فقـد أنعشـت القنوات الإعلامية دراسة نشر أخبار الأزمـات. عـلاوة عـلى دور وسـائل الإعـلام في صـياغة وفهـم ونشر المعلومات أثناء الأزمات المؤسسية، يجب على المؤسسات أيضاً أن تستجيب وتتواصل أثنـاء الأزمة. ما يلي مجموعة من النظريات الشهيرة في مجال التواصل مع الأزمة.

النظريات المؤسسية للتواصل مع الأزمات

خـلال السـنوات العشريـن الماضـية، ابتكـر البـاحثون في مجـال الاتصـالات وسـائل نظريـة للاسـتجابة للأزمـات المؤسسـية. وقـد شـملت أبحـاثهم كـلاً مـن تبريـر الشركـة Corporate Apologia (Hearit, 2006) ونظريـة إصـلاح الصـورة Image Repair Theory (Benoit, 1995) ونظريـة التواصـل مـع الأزمـة الموقفيـة Situational Crisis Communication Theory (Cooms & Holladay, 2002) والتجديد المؤسـسي Organizational Renewal (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2009). تحـدد نظريـات تبريـر الشركـة وإصـلاح الصـورة والتواصل مع الأزمة الظرفية استراتيجيات معينة يمكن للمؤسسة استخدامها من أجـل إصـلاح صورتها وسمعتها بعد الأزمة. أما نظرية التجديد المؤسسي فتركز على التعلم من الأزمة، وعـلى

التواصل بطريقة أخلاقية والاهتمام بكل من التهديد والفرص المصاحبة للأزمة، ثم إعداد رؤية مستقبلية. سنعرض بإيجاز كلاً من هذه النقاط البحثية.

شكل (2-3): نظريات التواصل مع الأزمات	
النظرية	الخصائص
تبرير الشركة Corporate Apologia	-تركز على إدارة التهديد الناتج عن هجوم مقنع ضد المؤسسة. -تركز على الاعتذار عن ارتكاب مخالفة -تعرض استراتيجيات التواصل من أجل الاعتذار
نظرية إصلاح الصورة Repair Image Theory	-تؤكد على إصلاح التهديد الموجه لصورة المؤسسة المتهمة -تركز على تبرير إجراءات المؤسسة التي كانت السبب وراء حدوث الأزمة -تعرض استراتيجيات التواصل لإدارة التبرير
نظرية التواصل مع الأزمة الموقفية Situational Crisis Communication Theory	-تؤكد على خفض أزمة عزو المسئولية عن الأزمة -تركز على تحديد الاتصال بناءً على نوع الأزمة ورصيد سمعة المؤسسة -تعرض رسماً بيانياً لعملية صنع القرار لكي من أجل استخدام استراتيجيات الرد على الأزمة بطريقة مؤثرة
نظرية التجديد المؤسسي Organizational Renewal theory	-تؤكد على وجود فرص للتعلم والنمو في أعقاب الأزمة -تركز على خلق الفرص الكامنة في أحداث الأزمة -تعرض قيادة عريضة وإرشادات للتواصل المؤسسي، وتؤكد على القيم الإيجابية القوية، والرؤية المستقبلية المتفائلة، وتعلم طرق التغلب على الأزمة

تبرير الشركة Corporate Apologia

في البداية كانت الأبحاث التي تجرى على تبرير الشركة تفهم بأنها خطاب عن الدفاع عن الذات. لكن "هيريت" (Hearit 2001) يعرف التبرير على أنه ليس اعتذاراً بالضبط، وإنما "استجابة للنقد الذي يعمد إلى تقديم مجموعة من الاتهامات الجائرة للمؤسسة. في هذه الحالة، تنشأ الأزمة جراء اتهام المؤسسة بارتكاب مخالفات. يذكر كل من "هيريت" و"كورترايت" (Courtright 2004) أن الأزمات التبريرية هي "نتيجة للاتهامات الموجهة من قبل جهات فاعلة داخل الشركة – مثل وسائل الإعلام أو جماعات المصالح العامة – تعتقد أن الشركة متهمة بارتكاب مخالفات. يتيح تبرير الشركات قائمة من استراتيجيات الاتصال يمكن أن تستخدمها المؤسسة للرد على تلك الاتهامات. تلك الاستراتيجيات تشمل كلاً من الإنكار denial والهجوم المضاد counterattack والمفاضلة differentiation والاعتذار apology واتخذا الإجراءات القانونية legal. كما أنها تعتبر استراتيجيات دفاعية في المقام الأول، ويتم تصميمها أساساً من أجل المؤسسة حتى تستطيع أن تبرر إجراءاتها بعد حدوث الأزمة.

نظرية إصلاح الصورة Image Repair Theory

ابتكر "بينوا" (Benoit 1995) نظرية شاملة لإصلاح صورة المؤسسة. تشير كلمة "صورة" image لطريقة تصور أصحاب المصلحة والجمهور للمؤسسة. ومثل نظرية التبرير المؤسسي، يذكر "بينوا" أن "المدخل لفهم استراتيجيات إصلاح الصورة يكمن في الاهتمام بطبيعة النوبات أو الشكاوى التي أوجدت مثل تلك الاستجابات". ويفترض أن ثمة عنصرين أساسين للنوبة. أولهما أن المؤسسة عليها أن تتحمل مسئولية وقوع عمل ما. والثاني هو أن هذا العمل لابد أن يعتبر عملاً معادياً. تشتمل نظرية "بينوا" على قائمة من 14 استراتيجية لإدارة الانطباع. تشمل الاستراتيجيات الخمس الرئيسية الإنكار denial والتنصل من المسئولية evasion of responsibility والتقليل من شأن عدائية الحدث reducing the offensiveness of the event والإجراء التصحيحي corrective action ثم تعديل الوضع modification. وكل استراتيجية يمكن أن تستخدم بمفردها أو مع الاستراتيجيات الأخرى. وتمشياً مع

نظرية تبرير الشركات، تركز استراتيجيات "بينوا" لإصلاح الصورة على طريقة استجابة المؤسسة للاتهامات أو المبررات لأعمالها بعد اتهامها بارتكاب مخالفة. يتم إعداد رد مؤثر من أجل لإصلاح صورة المؤسسة أو سمعتها التي لحقها الضرر.

نظرية التواصل مع الأزمة الموقفية

Situational Crisis Communication Theory

النظرية الثالثة الشهيرة هي نظرية التواصل مع الأزمة الموقفية. ابتكر "كومبز" Coombs من خلال ربط نظرية الإسناد (العزو) attribution theory باستراتيجيات الاستجابة للأزمة. هذه النظرية "تقيم تهديد السمعة الذي فرضه موقف الأزمة ثم توصي باستراتيجيات للرد على الأزمة بناءً على مستوى التهديد الذي يضر بالسمعة". واستراتيجيات الاستجابة للأزمة في هذه الطريقة هي عبارة عن مركب من أعمال التبرير المؤسسي وإدارة الانطباع ونظرية إصلاح الصورة. كما أعد قائمة وذلك باختيار "تلك الاستراتيجيات التي ذكرت في أكثر من قائمة من القوائم التي أعدها خبراء الأزمات". ويصف "كومبز" خمسة أساليب اتصال رئيسية تشمل : الإنكار denial والتقليص diminishment وإعادة البناء rebuilding والتعزيز bolstering. وفي كل تلك الأساليب يحدد 10 استراتيجيات للاستجابة للأزمة. واستراتيجيات التواصل مع الأزمة تستخدم بع ذلك حسب التهديد الذي المتجه نحو سمعة المؤسسة بناءً على نوع الأزمة وتاريخها والسمعة السابقة على الأزمة.

ويوضح "كومبز" (2012) أن نوع الأزمة يمكن تحديده من خلال ثلاث فئات: "كتلة أزمة الضحايا victim crisis cluster وكتلة الأزمة العرضية accidental crisis cluster وكتلة الأزمة الوقائية preventable crisis cluster. تشمل كتلة الضحايا أزمات مثل الكوارث الطبيعية والإشاعات والعنف في موقع العمل والضغائن. ونشمل الأزمات العرضية التحديات وحوادث الأخطاء الفنية والأضرار الناجمة عن الأخطاء الفنية في المنتج. أما الأزمات الوقائية فتشمل الخطأ البشري والحوادث وأضرار المنتج الناجمة عن الخطأ البشري والأعمال المؤسسية الخاطئة organizational misdeeds. وخارج نطاق نوع الأزمة، لابد أن يتم انتقاء استراتيجيات الاستجابة

للأزمات وفقاً لتاريخ الأزمة مع المؤسسة وسمعتها في المرحلة السابقة.

إن تاريخ الأزمة والسمعة السابقة أمران من الأهمية حيث أن المؤسسة التي تواجه أزمات متكررة أو تتمتع بسمعة سيئة قد لا تقبل رسائلها من جانب أصحاب المصلحة. فتقوم نظرية "كومبز" أساساً على فكرة مفادها أنه – بعد حدوث الأزمة – يعزو أصحاب المصلحة المسئولية إلى أحداث سلبية غير متوقعة. واعتماداً على نوع الأزمة، وتاريخها، وسمعة المؤسسة السابقة للأزمة يقدم "كومبز" توصيات خاصة بالاستجابة للأزمة لمعالجة إسناد المسئولية للمؤسسة.

نظرية خطاب التجديد Discourse of Renewal theory

كما رأيت في النظرات الثلاث السابقة، تركز غالبية الأبحاث في مجال التواصل مع الأزمة على إدارة التهديد المحدق بصورة أو سمعة المؤسسة أثناء الأزمة. ونحن نزعم أن هناك أيضاً احتمالاً لوجود خطاب إيجابي في أعقاب الأزمة يؤكد على وجود فرص كامنة في الأزمة. إن السمعة والصورة هما مفهومان مؤسسيان من الأهمية بمكان، ولكنهما لا يلعبان دائمً دوراً جوهرياً في إيجاد حلول للأزمة. والحالات التي ستعرض في هذا الكتاب تقدم أمثلة كثيرة تظهر خلالها أهمية إعادة البناء والتعلم والفرص أكثر من الصورة والسمعة. لهذا السبب، فإننا نزعم أن الأزمات تحمل أيضاً احتمال وجود للفرصة. ولتوضيح تلك الفكرة، قدمنا نظرية نطلق عليها "خطاب التجديد" Discourse of Renewal وهي نظرية تؤكد على نمو عملية التعلم وتحقق الفرص في أعقاب كل أنواع الأزمات. ونحن نرى أربعة أهداف أساسية في خطاب التجديد: التعلم المؤسسي، والتواصل الأخلاقي، والرؤية التقدمية وليس الرؤية الرجعية، والخطاب المؤسسي المناسب. وسوف نناقش هذه النظرية بمزيد من الاستفاضة في الفصل الأخير من الكتاب. ومع ذلك، ما سيلي الآن هو وصف موجز لكل عنصر من العناصر النظرية لنظريتنا.

التعلم المؤسسي Organizational Learning

إننا نعتقد أن المؤسسة التي تخرج من الأزمة بنجاح لابد أن تتعلم من الحدث. يقدم الفصل التاسع فهماً متعمقاً للطرق التي مكن للمؤسسة أو الجماعة أن تفهم عن

طريقها من خلال حالات الإخفاق بما فيها الأزمات. من الأهمية أيضاً أن توضح المؤسسة لأصحاب المصلحة كيف سيساعدها تعلمها على ضمان عدم تعرضها لأزمات مشابهة في المستقبل.

التواصل الأخلاقي Ethical communication

العامل الرئيسي الثاني في إيجاد استجابة تجديد هو التواصل الأخلاقي قبل وأثناء وبعد الأزمة، فالمؤسسات التي لم تستعد بصورة كافية لابد أن تعمل على إيجاد مبررات لتلك الأعمال في وقت ما. في واقع الأمر، غالباً ما تعد الأعمال غير الأخلاقية سبباً للأزمة. أحد العوامل الرئيسية للأزمة هو أنها تكشف الغطاء عن القيم الأخلاقية للمؤسسة. فالأزمات لا تبني الشخصية؛ بل إنها تفضح شخصية المؤسسة. فلو كانت المؤسسة غير أخلاقية قبل الأزمة، فستتحدد تلك القيم جميعها أثناء الأزمة. والمؤسسات التي تتخذ مواقف ذات قيمة قوية وإيجابية – مثل الانفتاح والصدق والمسئولية والمساءلة والثقة – مع أصحاب المصلحة ذوي الأهمية قبل حدوث الأزمة هي الأقدر على عمل التجديدات في أعقابها. يقدم الفصل الحادي عشر دراسة متعمقة لأهمية التواصل الأخلاقي والفرص المصاحبة للتواصل مع الأزمات.

الرؤية التقدمية مقابل الرؤية الرجعية

Prospective Versus Retrospective Vision

السمة الثالثة لاستجابة التجديد هي التواصل الذي يركز على المستقبل لا على الماضي. فالنظريات التي تؤكد على الصورة أو على السمعة إنما تركز على رؤية رجعية تدور حول من المسئول. والمنظمات التي تسعى على إيجاد استجابة مجددة أكثر تقدماً وتؤكد على التركيز على المستقبل، وليس على الماضي. فهي تتعلم من أخطائها، وتفعم تواصلها بتفاؤل عريض، وتهتم بإعادة البناء لا على قضايا اللوم والخطأ. يقدم الفصل الثاني عشر دراسة مفصلة لنظرية الجديد المؤسسي وأهمية إيجاد رؤية تقدمية للتواصل مع الأزمة.

الخطاب المؤسسي الفعال Effective Organizational Rhetoric

في أغلب الأحيان تنطوي إدارة الأزمة على التواصل مع أصحاب المصلحة من أجل بناء

رؤى الواقع والحفاظ عليها. وتحقيق التجديد يضم القادة الذين يحفزون أصحاب المصلحة على البقاء إلى جوار المؤسسة خلال الأزمة، بالإضافة على إعادة بنائها أفضل مما كانت عليه من قبل.

ونحن نؤيد فكرة أن القادة الذين يؤملون في إلهام الآخرين من أجل اعتناق وجهات رؤيتهم للأزمة كفرصة لابد أن يجعلوا من أنفسهم نماذج للتفاؤل والالتزام بالتواصل الأخلاقي المسئول. إذاً فإن الخطاب المؤسسي الفعال يشتمل على قيادة ذات رؤية وسمعة قوية وإيجابية لكي تصوغ الأزمة لأصحاب المصلحة ولتقنعهم لتجاوز حدود الحدث. يعرض الفصل الأخير من الكتاب استراتيجيات الاتصال من أجل إعداد خطاب مؤسسي سليم أثناء الأزمة.

نظريات التواصل مع الأزمة Crisis Communication Theories

(النظريات التي تصف وتفسر وتحدد)

كما ترى، هناك قدر كبير من الأبحاث من منظور التواصل عن طرق إدارة التواصل مع الأزمات والكوارث والتواصل معها. وبوجه عام، يمكن أن تصف النظريات عملية التواصل، وتفسر فاعليته أو عدم فاعليته، كما تحدد prescribe كيف ينبغي أن نتواصل. إن نظريات وسائل الإعلام التي شرحناها في هذا الفصل تعمل على وصف وتفسير دور وسائل الإعلام في صياغة وتكثيف وإعداد أجندة التواصل مع الأزمة. ونظريات التواصل الخاصة بتبرير الشركة بالإضافة على نظرية إصلاح الصورة تصف الاستجابات الشائعة للأزمات المؤسسية، ويمكن أن تستخدم لشرح فاعلية وعدم فاعلية تلك الاستجابات. ونظرية التواصل مع الأزمة الموقفية تصف وتفسر وتحدد استراتيجيات التواصل لوقاية سمعة المؤسسات التي تدير الأزمات. أما نظرية خطاب التجديد فتصف وتفسر وتحدد الاستجابات الفعالة للأزمة. مع ذلك فإن الفارق الجوهري هو تضاؤل دور التهديد أو الخطر على سمعة المؤسسة في خطاب التجديد. في كثير من أمثلة التجديد، قضايا اللوم issues of blame، أو الوقوع تحت طائلة المسئولية culpability، أو الصورة أو السمعة لا تبرز أبداً كروايات مهيمنة في أعقاب تلك الأنواع من الاستجابة للأزمات. وما يجعل استجابات التجديد فعالة بهذه الدرجة هو أنها تعزز دعم أصحاب المصلحة، كما توفر لهم رؤية يمكن اتباعها من أجل التغلب

على الأزمة. إن الاستجابة للأزمة التي تركز على تهديد سمعة المؤسسة تفتقر عادة إلى تلك المميزات وغالباً ما يكون هناك احتمال لمد دورة حياة الأزمة. تلك المؤسسات غالباً ما تعاني مما نطلق عليه "الانحياز للتهديد" threat bias خلال التواصل مع الأزمة.

فهم وتحديد الانحياز إلى التهديد في التواصل مع الأزمة

Understanding and Defining the Threat Bias in Crisis Communication

إننا تعتقد أن المؤسسة التي تعمد إلى أن ترى الأزمة من منظور متوازن يشمل كلاً من التهديد والفرصة لديها إمكانات أفضل بكثير لتتعافى من الأزمة. ورغم ذلك الاحتمال، إلا أننا نلحظ انحياز مستميت نحو رؤية الأزمة من منظور التهديد في كل من النظرية والتطبيق. وكما ذكرنا في بداية هذا الفصل، يعتبر التهديد جزءاً هاماً في تحديد وفهم الأزمة. ومع ذلك فإننا نعتقد أن الباحثين والمتخصصين غالباً ما يبالغون في التأكيد والتركيز بصورة أكثر من اللازم على تهديد صورة وسمعة المؤسسة من أجل الاستجابة بشكل فعال. ما يلي هو طرح الانحياز إلى التهديد خلال تحديد التواصل الفعال مع الأزمة للمناقشة.

لتفادي الانحياز إلى التهديد الذي ذكر في البحوث الحالية الخاصة بالتواصل مع الأزمات فإننا نقترح أن يقوم المتواصلون مع الأزمات بتحديد وفحص أحداث الأزمة بعقلانية من منظور أكثر شمولاً. يشرح "ناثان" Nathan (2000a) المنظور الشامل الذي نوصي به، فيذكر:

> خلال الأزمة عادةً ما تُرى أبعاد التهديد بسرعة كبيرة ومن ثم يتم اتخاذ إجراءات بشأنها، في حين أن احتمال وجود الفرصة يبقى خفياً. عندما يتوقع مدير المؤسسة أزمة، أو عندما تحدث الأزمة، فلابد أن يمتلك القدرة على رؤية ملامح كلٍ من التهديد والفرصة قبل أن يقرر اتخاذ إجراء."

يواصل "ناثان" في (b2000) تفسيره قائلاً إن فهمنا للأزمة وخياراتنا للتواصل معها مرتبطان بشدة. وفي واقع الأمر، يفترض "ناثان" أن مجرد التفكير فقط في التركيز

على دور التهديد في الأزمة "يتمخض عن استجابة للتهديد ربما تؤدي بدورها إلى تهويل وتكثيف حالة الأزمة". ونحن نعتقد أن الاهتمام التام باحتمال وجود كلٍ من التهديد والفرصة المصاحبين للأزمة يعد طريقة أكثر دقة وفاعلية للتفكير في الأزمة والتواصل معها. لهذا السبب فإننا نؤيد فكرة إعادة النظر بعقلانية في تعاريف الأزمة التي تشتمل على التهديد المحتمل فضلاً عن احتمال وجود فرصة تنشأ من الأزمة. إن الأزمات بطبيعتها تعتبر تهديداً لبقاء المؤسسة. بكل تأكيد لا تتمنى أية مؤسسة حدوث أزمة بها لمجرد الحصول على الفرص التي أوضحتها نظرية التجديد. بل إن الأزمات عبارة عن عناصر متجذرة في خبرات المؤسسات وحتمية بالنسبة لها. تلك المؤسسات التي ترى الأزمات مجرد تهديدات لصورتها العامة من الممكن أن تستجيب بطريقة دفاعية وبأساليب مناورة. هذا الوضع الدفاعي في أفضل حالاته يتيح فائدة واحدة فقط، وهي: البقاء. يمكننا القول بأن التركيز على الجمع بين التهديد والفرصة خلال الأزمة يتيحان فائدتين في آنٍ واحد: البقاء والنمو. هذا النمو يتجلى في استعداد المؤسسة للاستجابة بحساسية بالغة، ولاتخاذ قرارات أخلاقية، والتعلم من الأزمة، والتركيز على المستقبل. كما أثبتنا في هذا الفصل، هذه العناصر تمثل مدخلاً متوازناً للأزمة. وتطبيق تلك العناصر يمكن أن يوجد الفرصة لتجديد يفوق البقاء بكثير.

ملخص موجز

في هذا الكتاب، نأمل أن نستطيع إقناعك بأن الإدارة الفعالة للأزمة إنما هي جزء طبيعي وأساسي من عملية التنظيم. ونحن نعتقد أن التخطيط والتواصل الفعال مع الأزمة يمكن أن يعينا قادة المؤسسات على التعامل مع بصورة أفضل مع المفاجأة والتهديد والوقت المحدود للاستجابة، وهي أمور تعتبر جزأ لا يتجزأ من الأزمة. ورغم أن هناك أنواعاً عدة من الأزمات المؤسسية المقصودة وغير المقصودة، إلا أن هناك استراتيجيات متناغمة يمكن أن تساعد المؤسسة في أن تحول الموقف المتأزم إلى فرصة للتحسين والتطوير. إن جميع الأزمات تنطوي على تواصل فعال. ومقاومة التحيز للتهديد وفهم المهارات اللازمة للتواصل بفاعلية هما محور القسم التالي من الكتاب. وعليك ان تفهم أن الدروس التي ستعرض في الفصول التالية ترتكز على بحوث وممارسات موثقة جيداً في ميادين بحثية متعددة التخصصات في مجال التواصل مع الأزمات. علاوة على

ذلك فإن القسم التالي ينتقل بنا من الفهم النظري للأزمات ولنظرية التواصل مع الأزمات إلى تحسين مهاراتنا في التواصل مع تلك الأزمات. نتمنى لكم حظاً موفوراً مع الباب التالي من الكتاب.

الباب الثاني

الدروس المستفادة والتطبيق العملي

الفصل الثالث: دروس مستفادة في التواصل الفعال مع الأزمة

الفصل الرابع: تطبيق الدروس المستفادة لتحقيق التواصل الفعال مع الأزمة

الفصل الخامس: دروس مستفادة في الإدارة الفعالة للاضطراب الناجم عن الأزمة

الفصل السادس: تطبيق الدروس المستفادة على الإدارة الفعالة للاضطراب الناجم عن الأزمة

الفصل السابع: دروس مستفادة القيادة الفعالة للأزمة

الفصل الثامن: تطبيق الدروس المستفادة لتعزيز القيادة الفعالة للأزمة

الفصل الثالث

دروس في التواصل الفعال مع الأزمة

في الفصلين السابقين، عرفنا التواصل مع الأزمة، وناقشنا النظريات الأساسية للتواصل مع الأزمات. هذا الفصل يتركز حول تلك الأفكار وذلك من خلال طرح طرق التواصل بفاعلية أثناء الأزمة للمناقشة. طوال السنوات العشرين الماضية أجري العديد من البحوث بشأن التواصل مع الأزمات. تركز بعض البحوث الحديثة على استراتيجيات من شأنها مساعدة المؤسسات على الاستجابة للأزمة بشكل فعال. يحدد هذا الفصل الأساليب الأساسية التي تتيح تواصلاً فاعلاً مع الأزمات. ونحن نعتقد أن الاستجابة الفعلة للأزمة يمكن أن تحول ما قد يمثل كارثة بالنسبة للمؤسسة إلى فرصة لتجاوز حدود الحدث، وللنمو والازدهار والتجديد.

يشتمل هذا الفصل على عشرة دروس في التواصل الفعال مع الأزمات. لابد لهذه الدروس من أن توفر لأي متواصل مع الأزمة العناصر الرئيسية للاستجابة الفعالة للأزمة. وهي - كونها قد تم انتقاؤها من بين العديد من دراسات الحالة والأبحاث التي أجريت على التواصل مع الأزمات - تشمل كماً هائلاً من القضايا. بعض الدروس - مثل تحديد أهدافك على سبيل المثال - يمكن الانتهاء منها بسهولة وسرعة. وبعض الدروس الأخرى، مثل إدارة العلاقات مع الجهات المعنية، يمكن أن تكون معقدة ومهدرة للوقت بصورة كبيرة. وقد حتى تندهش من بعض النصائح التي سنقدمها في هذا الفصل. فمثلاً سنناقش جدياً الاهتمام باستخدام تواصل واضح ودقيق في بداية استجابتك للأزمة. علاوة على ذلك فإننا سنقدم بعض النصائح بخصوص المبالغة في طمأنة الجهات المعنية. هذه الدروس قد تبدو غير متوقعة نوعاً ما. ومع ذلك فقد أثبتت الأبحاث أن تلك الاستراتيجيات وسائل فعالة لإدارة الأزمة.

تحديد أهدافك

أحد الأمور الهامة التي يحتاج الفرد الذي يتواصل مع الأزمة إلى تحديدها بعد الأزمة هو

الهدف من الاستجابة للأزمة. والأهداف عبارة عن قيم عريضة تعين المؤسسة على صناعة القـرار. أحد أهداف التواصل مع الأزمة يمكن أن يكون التقليل من أثر الأزمة على من تأثر بها. والهـدف الأخر للمتصل بالأزمة قد يكون الإبقاء على صورة المؤسسة سليمة للحفاظ على قاعـدة العمـلاء. لقد تبنت مؤسسة "س يدي سي" CDC مؤخرًا الأهداف التالية: "كن الأول be first وكـن صـائباً be right وكن أهلاً للثقة be credible" وذلك للتواصل مع الأزمة. هذه الأهداف العريضة توفر غايات objectives واضحة حول الطريقة التي ترغب فيها مؤسسة "سي دي سي" للتواصـل أثنـاء الأزمة.

الدرس الأول

حدد أهدافك الخاصة بالتواصل مع الأزمة

إن غاية مؤسسـة "سي دي سي" في جوهرهـا أثنـاء الأزمة هي تعزيز الاتصال بالجهات المعنية بسرعة وبمصـداقية. إن تحديـد الأهـداف يعـد خطـوة أساسـية عنـد الإعـداد والاسـتجابة للأزمـة. تلـك الاستراتيجية يمكن أيضاً أن تخفض من نسبة الاضطرابات بالنسبة للمؤسسة إذ أنه بمجرد تحديـد الأهداف، تصبح المؤسسة قادرة بشكل أفضل على التفكير بصفة مستمرة في تلـك الاسـتراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها لإنجاز غاياتها.

بعض أهداف المؤسسة الخاصة بالاتصال بالأزمة قد تتعارض مع بعضها البعض. على سبيل المثال، من المعتاد أن لدى أقسام الصحة العامة هدفاً أساسياً وهو إبلاغ الجمهور بكل ما يخص الأزمات الصحية. ومع ذلك فأحياناً لا تستطيع أن تحقـق هـذا الهـدف بسـبب قـوانين حـق الخصوصـية الفردية التي تحظر مثل هذا الاتصال. إن تحديد وتصنيف العقبات المحتملة التي تواجه أهداف الاتصال بالأزمة قبل حدوثها إنما هو خطوة رئيسية في التواصل الفعال مـع الأزمـة. ونحـن نؤمـل أنه في حالة استعداد المؤسسات للأزمة فإنها تعتبر عمليات تواصلها معها هي أهدافها. بالإضـافة إلى ذلك فإننا نعتقد أن المؤسسات عليهـا أن تتعـاون مـع المجموعـات الأخـرى، وأن تعمـل عـلى تسوية الصراعات المحتملة بين الأهداف، وأن تحقق الشراكة.

الشراكة مع جمهور الأزمة

نحن نعتقد أنه بمجرد الانتهاء من تحديد أهداف مواجهة الأزمة فإن الهدف الثاني والأساسي بالنسبة للمتواصلين معها هو إعداد مجموعة من العمليات المنطقية a mind-set حول دور الجهات المعنية في الاتصال بالأزمة.

أحد الأجزاء الهامة من التواصل الفعال مع الأزمة يتحدد من خلال العلاقات التي تقيمها المؤسسات مع الجهات المعنية. والمؤسسات عليها أن تعمل قبل حدوث الأزمة لغرس شراكة قوية مع تلك الجهات. ونحن نعرف الشراكة كما يلي:

> الشراكة هي علاقة تواصلية متساوية مع الجماعات أو المؤسسات التي تتمتع بتأثير ما على المؤسسة. وتقام الشراكة من خلال حوار صادق ومنفتح حول الأمور التي تهم كل جماعة أو مؤسسة. وقد يكون الشركاء مناصرين للمؤسسة أو قد يكونون جماعات مناهضة لها.

الدرس الثاني

قبل حدوث الأزمة: أقم شراكة حقيقية ومتساوية مع المؤسسات والجماعات الهامة للمؤسسة.

إننا نؤمن بأن الاتصال الفعال بالأزمة يبدأ قبل حدوثها ولابد أن يكون جزءاً من جميع الخطط العملية والاستراتيجية للمؤسسة. وإقامة علاقات ومشاركات متساوية مع الجماعات والمؤسسات والحفاظ عليها يعد أمراً ضرورياً بالنسبة للاتصال الفعال. إننا لا ندافع عن استغلال الجهات المعنية بطريقة تجبرهم على فعل ما تريده منهم. بل إننا بالأحرى نعتقد بأنه على المؤسسات أن تقيم حواراً معهم حول القضايا الهامة، وأن تجد حلولاً مناسبة لتلك القضايا. قد تكون تلك عملية مهدرة للوقت، إلا أنها ضرورية للإعداد للأزمة، ولمواجهتها في نهاية الأمر.

ونحن ننصح المؤسسات – مثل مؤسسات الصحة العامة – أن تتشارك مع وسائل الإعلام المحلية عند الإعداد لمواجهة إحدى الأزمات التي تهدد الصحة العامة. وكما ذكرنا آنفاً، فإن مؤسسات الصحة العامة مسئولة عن توفير المعلومات الصحية الهامة بالنسبة للمجتمع الذي تعمل لخدمته. ووسائل الإعلام غالباً ما تمثل منفذاً لمثل ذلك التواصل. إلا أن قوانين حق الحفاظ على الخصوصية الفردية غالباً ما تمنع مؤسسات الصحة العامة

من أن تتعامل بشفافية تامة خلال اتصالاتها. ومثل ذلك التقييد قد يؤدي على إحباط وسائل الإعلام. ومن خلال المناقشات الصادقة والمنفتحة تستطيع تلم المؤسسات تشرح موقفها من قوانين الخصوصية، كما يمكن لوسائل الإعلام أن تعبر عن تطلعاتها بالنسبة لتوصل الجماهير إلى المعلومات. إن خبرتنا تفترض أنه – من خلال تلك المناقشات – يمكن زيادة التطلعات في مقابل خفض الاضطرابات بشأن طرق تواصل مؤسسات الصحة العامة فيما يخص القضايا الصحية الهامة، وأيضاً الطريقة التي تفضلها وسائل الإعلام لتلقي المعلومات.

الدرس الثالث

اعترف بالجهات المعنية ووسائل الإعلام كشركاء لك عند مواجهة الأزمة.

تشير الأبحاث على أن الجمهور وأصحاب المصلحة في المؤسسة يمكنهم مساعدة المؤسسة في تجاوز حدود الأزمة. على سبيل المثال، خلال فترة ثلاثة أسابيع في أكتوبر عام 2002، تم إطلاق النار على عشرة أشخاص وأصيب ثلاثة آخرون خلال عملية إطلاق نار في أماكن عامة مثل المطاعم ومحطات البنزين في ولايتي واشنطن وميريلاند. أطلقت وسائل الإعلام على القتلة أو القاتل اسم "قناص بيلتواي" Beltway sniper أو "قناص دي سي" DC sniper. واستجابة لذلك، قام قائد الشرطة بمقاطعة مونتجومري "تشارلز موس" باستخدام كلاً من وسائل الإعلام والجماهير باقتدار للبحث عن القناصة وتحديد هويتهم. هذا التعاون بين مختلف الجهات المعنية مكنت الشرطة من توسيع عملية البحث عن القناصة، كما منحت الشرطة دوراً في تلك العملية. وبإشراك وسائل الإعلام والجمهور في الأزمة، استطاعت الشرطة أن تقبض على القناصة بعد تلقيها بلاغين منفصلين بناءً على تقريري مشاهدة لمركبة أحد القناصة. في هذه الحالة، اعتبر القائمون على تنفيذ القانون وسائل الإعلام والجماهير شركاء في القضاء على الإرهاب في كلٍ من واشنطن وميريلاند.

فهم تنوع جمهورك

يرجح المتصلون بالأزمة تنوع الجماهير التي سيتواصلون معها بعد الأزمة على أن يعتبروا

تلك الجماهير مجموعة كبيرة واحدة ومتجانسة. في الفصل الثاني، عرفنا أصحاب المصلحة أو الجهات المعنية بأنهم مجموعة داخلية ـوخارجية يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة. وقائمة بأصحاب المصلحة المحملين يمكن أن تتيح لنا خارطة بالشركاء في التواصل، مثل:

(1) الموظفين
(2) المنافسين
(3) الدائنين
(4) المستهلكين
(5) الهيئات الحكومية
(6) المجتمع
(7) البيئة
(8) المساهمين
(9) وسائل الإعلام

هذه القائمة يمكن أن تكون أكبر من ذلك حسب المؤسسة وحسب مصالحها. ولإدارة الأزمة ووقت استعدادنا لها بصورة أفضل، علينا أن نحدد أصحاب المصلحة الذين تعتبرهم المؤسسة إما أعضاءً أساسيين أو أعضاءً ثانويين.

تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين

في حالة اهتمام مؤسسة ما بتنوع طبيعة أصحاب المصلحة لديها فإن تحديد الأساسيين والثانويين منهم أمر ضروري للغاية. يذكر "هيث" (Heath (1997 أن هذا التحديد الخاص بأصحاب المصلحة لابد أن يشمل كلاً من "الحلفاء المؤيدين والحلفاء المعارضين":

> أصحاب المصلحة (المعنيون) الأساسيون هم تلك الجماعات التي تعتبرها المؤسسة العوامل الأكثر أهمية في نجاحها.
>
> أما أصحاب المصلحة (المعنيون) الثانويون فهم جماعات أساسية لا تلعب

دوراً نشطاً في الأنشطة اليومية للمؤسسة، إلا أنها تظل تمثل أهمية لنجاحها بوجه عام.

عند استخدامنا لأصحاب المصلحة (المعنيين) لتحديد جماهير المؤسسة، فإننا بذلك نطرح الأسئلة التالية:

1-كم مرة تتواصل مع هؤلاء المعنيين؟

2-ما الجماعات أو المؤسسات التي تعتبرك معنياً؟

3-كم مرة تتواصل معك تلك الجماعات؟

4-هل تعي مصالح تلك الجماعات وتستمع إليها؟

5-مع أي من المسائل الهامة بالنسبة للمعنيين الأساسيين والثانويين تتفق أو تختلف؟

نجد أن العديد من المؤسسات على دراية بالمعنيين بها ولكنها لا تتواصل معهم، وإذا حدث أن تواصلت معهم، فإنها لا تتحدث إلا في مناسبات نادرة. عندما تحتاج المؤسسات إلى التواصل في أعقاب الأزمة، فإنها غالباً ما تتواصل مع جماعات لا تعرفها بصورة جيدة. هذا القصور في التآلف يحدث لأن المؤسسات لم تك قد أقامت أية علاقات سابقة كما لم يك لها قاعدة أو أساس للاتصال. وإذا لم يكن للمؤسسة شراكة مع أصحاب المصلحة قبل وقوع الأزمة، فإن التواصل بعد وقوعها قد يكون غير ملائم وغالباً ما يكون غير فعال. فالمتصلون الفعالون بالأزمة يستمعون إلى أصحاب المصلحة ويعتبرون قضاياهم وهمومهم أمراً مشروعاً. ومن ثم فإن المتصلون الفعالون بالأزمة على دراية بتطلعات أصحاب المصلحة وبحاجاتهم إلى المعلومات في أعقاب الأزمة.

ما هو أسوأ من عدم معرفة أصحاب المصلحة هو وجود علاقة سلبية معهم. فأحد أهم اهتمامات المؤسسات هو إقامة علاقات إيجابية وقوية مع أصحاب المصلحة بها. وأحياناً ما تضم المؤسسة أصحاب مصلحة معارضين، بل وقد يكونون عدائيين. وإذا كان ذلك صحيحاً فعلى المؤسسة أن تتبع النصيحة التقليدية: اجعل أصدقاءك قريبين منك، واجعل أعداءك أقرب.

تحتاج المؤسسات إلى أن تعمل بالتعاون مع أصحاب المصلحة بها بهدف تضييق الفجوة بينهم وبين توقعاتها. فكل مؤسسة ستحتاج إلى المساعدة أثناء حدوث أزمة، فإيجاد

النوايا الحسنة مع أصحاب المصلحة قبل الأزمة سوف يقلل من مطالبهم بالتواصل أثناء وبعد الأزمة. فعادة ما لا تتعامل المؤسسات بسهولة مع أصحاب المصلحة الذين يعتبرون خصوماً. إننا نعتقد أن التفاوض مع أصحاب المصلحة طوال الوقت، والاستماع إلى همومهم أمر أساسي لفهم حاجاتهم للتواصل حال حدوث الأزمة بصورة أفضل.

للتواصل بفاعلية أكثر، على المؤسسات أن تحدد أنواع علاقات التواصل أو الشراكة التي تتمتع بها حالياً مع أصحاب المصلحة الأساسيين (أنظر جدول: 3-1).

(جدول 3-1: العلاقات والشراكات الأساسية والثانوية لصاحب المصلحة)

علاقة صاحب المصلحة	مثال
إيجابية Positive	علاقة منسجمة symmetrical يفهم ويعرف صاحب المصلحة والمؤسسة ويتواصل ويستمع من خلالها إلى كلٍ منهما الآخر.
سلبية Negative	علاقة عدائية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة؛ والمؤسسة ليست منفتحة على التواصل أو الاستماع إلى مجموعة أصحاب المصلحة.
متناقضة Ambivalent	لا توجد شراكة حقيقية؛ فكل من المؤسسة وأصحاب المصلحة يعملان من أجل ضبط التوافق بين كل طرف، ولكن لا يستمع أي طرف إلى الطرف الآخر.
منعدمة Nonexistent	ليست المؤسسة على دراية بأصحاب المصلحة بها ولا تتصل أو تعترف بهم.

تعرف العلاقات الإيجابية لأصحاب المصلحة بأن كلاً من المؤسسة وأصحاب المصلحة يرى بعضهم البعض كشركاء. قد لا يوافق كل طرف على كل مسألة، ولكن يستمع كل منهما للآخر ويعمل على إتمام الموافقة على المسائل التي قد لا يتفقان عليها.

أما العلاقات السلبية الخاصة بأصحاب المصلحة فتنشأ بسبب ضعف التواصل بين المؤسسة وبينهم. فكل منهما معاديان لبعضهما البعض. وأما العلاقات المتناقضة فتعرف بأنها محاولات المؤسسة وأصحاب المصلحة لضبط التوافق engineering consent مع بعضهما البعض. وتلك العلاقة تجسد الافتقار إلى اهتمام كل طرف بالآخر وتوحي بأن أحد الأطراف يسعى إلى السيطرة على الآخر. من ناحية أخرى فإن العلاقات المنعدمة تعرف بأنها الافتقار إلى الوعي أو الاعتراف بمجموعة معينة من أصحاب المصلحة. وفي هذه الحالة، لا يعي كل من المؤسسة وأصحاب المصلحة بأن كل طرف منهما له تأثير على الآخر.

الدرس الرابع

تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات قوية وإيجابية، أساسية وثانوية مع الجهات المعنية.

التواصل مع القطاعات ذات التمثيل الضعيف أثناء الأزمة

يجب على المؤسسات أيضاً أن تضع في اعتبارها احتياجات التواصل المتباينة للمجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة خلال عملية الاتصال بالأزمة. قد تشعر جماهير معينة باحتياجات أو رغبات خاصة في التواصل. تفترض البحوث الحديثة أن ثمة ثلاثة خيارات في إعداد رسائل الأزمة للقطاعات الممثلة تمثيلاً ضعيفاً. هذه الخيارات تشمل الآتي:

1-المدخل الثقافي المحايد cultural-neutral approach

2-مدخل الحس الثقافي culturally sensitive approach

3-المدخل المرتكز على الثقافة cultural-centered approach

موقف المدخل الثقافي المحايد يتحدد في أن كل مجموعات أصحاب المصلحة تحصل على المعلومات الخاصة بالتواصل مع الأزمة بنفس الطرق. فالتواصل مع الأزمة أثناء إعصار "كاترينا" يجسد المدخل الثقافي المحايد إلى التواصل مع الأزمة. أعدت رسائل التواصل مع الأزمة أثناء الإعصار وقدمت دون تفكير أو اهتمام بالخلفية الاجتماعية/الاقتصادية أو باحتياجات التواصل مع الأزمة للأمريكيين الأفارقة والقطاعات الأخرى ذات التمثيل الضعيف في ولاية نيوأورليانز. ونتيجة لذلك، إما أن تلك المجموعات لم يتم التوصل إليها أو أنها قد نالت من الإهمال ما نالت.

يشير مدخل الحس الثقافي للتواصل مع القطاعات ضعيفة التمثيل إلى أن رسائل التواصل مع الأزمة ينبغي تتكيف من خلال فهرسة الخصائص الثقافية للجماعات الممثلة تمثيلا ضعيفاً لتلبية احتياجاتهم للتواصل مع الأزمة. على سبيل المثال، قد ترغب بعض المجموعات في الحصول على معلومات الأزمة من قبل أعضاء في مجموعتهم الخاصة. وقد يرغب آخرون في الحصول على المعلومات من مواقع معينة مثل الكنائس أو أماكن التجمعات الاجتماعية. ثم إن هناك مجموعات قد ترى أن رسائل الأزمة لابد أن تحتوي على شروط معينة أو أن تكون مكتوبة بقدر معين من المعرفة بالكتابة والقراءة. قد تختلف خصائص كل قطاع بصورة كبيرة. ومع ذلك فإن هدف المتصل الحساس ثقافياً بالأزمة هو تحديد خصائص أفراد القطاع وابتكار رسائل تفي باحتياجات كل مجموعة.

المدخل الأخير، وهو المدخل المفضل لدينا، هو المدخل المرتكز على الثقافة. فهذا المدخل يتخذ من مدخل الحس الثقافي كخطوة للسير قدماً من خلال تضمين القطاعات ضعيفة التمثيل في الإعداد والتواصل مع الأزمة. وفي هذه الحالة، يشرك المتصلون بالأزمة أصحاب المصلحة ضعيفي التمثيل في تحديد من يقدم رسائلهم الخاصة بالأزمة وبأية طريقة. يتضمن المدخل المرتكز على الثقافة إشراك القطاعات ضعيفة التمثيل في تحديد رسائل الأزمة المناسبة والقنوات الأكثر فاعلية لنشر المعلومات والأفراد الأكثر مصداقية وثقة لتوصيل تلك الرسائل. هذا المدخل يشير إلى إقامة شراكة مع الجهات المعنية ضعيفة التمثيل قبل حدوث الأزمة لضمان تواصل فعال مع تلك المجموعات في أعقاب الحدث. وحتى تنجح كل مؤسسة في تواصلها مع الأزمة فعليها أن تقيم علاقات مع القطاعات ضعيفة التمثيل وأن تجعلها جزءاً من خطة اتصالها بالأزمة. ما سيلي نقاش حول الاستماع الذي يعد جزءاً أساسياً في إقامة العلاقات مع أصحاب المصلحة.

كلمة عن الشراكة والاستماع

الاستماع ضروري للتواصل الفعال مع الأزمة. أحد الأخطاء الأكثر شيوعاً بالنسبة للمتصل بالأزمة هو محاولته تدبير الموافقة من جانب الجمهور من خلال وجهة نظر

المؤسسة فقط في الرواية. هذه الاستراتيجية – التي تعرف "بالتلفيق" spin – غالباً ما تجعل المؤسسة تشعر دائماً بأنها لا توصل الرسالة كاملة، ما يخلق نوعاً من الاستياء نحو المؤسسة. وفي أسوأ الأحوال، لا تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع الاهتمامات الرئيسية للجمهور. وعندما يحدث ذلك، قد يشعر الجمهور بالإحباط لأن الأسئلة الهامة لم يتم الرد عليها.

الدرس الخامس

يشمل التواصل الفعال مع الأزمة الاستماع إلى أصحاب المصلحة.

الاستماع إلى أصحاب المصلحة أو الجهات المعنية يعد أيضاً جانباً جوهرياً للتواصل بعد الأزمة. فالتواصل الفعال ليس عملية أحادية الاتجاه. ونحن نزعم أنه – بعد الأزمة – لا تتيح المؤسسات المعلومات فقط لأصحاب المصلحة، ولكنها أيضاً تضع جدولاً زمنياً للاستماع إلى همومهم وللإجابة عن أسئلتهم. والاستماع من خلال جلسات المعلومات العامة public information sessions حيث يجد أصحاب المصلحة الفرصة للتعبير عن مخاوفهم يعد أمراً ضرورياً للاستجابة لمرحلة ما بعد الأزمة وللجهود المبذولة من أجل التعافي. توفر تلك الجلسات فرصاً لأصحاب المصلحة أو الجهات المعنية للتفاعل مع الممثلين الكبار للمؤسسة ولفحص الإعلانات عن الاستجابة للأزمة وجهود التعافي ولجمع معلومات إضافية على شكل نشرات تحتوي على حقائق أو أسئلة وأجوبة. ويتم تصميم جلسات المعلومات العامة لإتاحة الفرص لصحاب المصلحة للتعبير عن أية مخاوف قد تبرز لديهم أثناء الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تستمع المؤسسة إلى أصحاب المصلحة بصورة مباشرة. وبمجرد التعبير عن مخاوفهم، تعمل المؤسسة على تضييق الفجوة بين ما تقوم به وبين ما يتوقعه الجمهور أو الجهات المعنية.

لسببٍ ما، تعد جلسات الاستماع إحدى العمليات التي تجد المؤسسات صعوبة في استخدامها. ففي جلسات التدريب غالباً ما نشير على أن المؤسسات عليها أن تجعل أصحاب المصلحة المتعاطفين معها بالقرب منها، وتجعل المستاءين منهم أقرب. رغم ذلك فإن العديد من المؤسسات تشعر بأنها مضطرة إلى إبعاد أصحاب المصلحة الأشد استياءً وتستمع أو تتواصل فقط مع أصحاب المصلحة المتوافقين معها. هذا في رأينا يعد ممارسة

عملية غير فعالة. لقد توصلنا إلى أن المؤسسات تستطيع أن تستعد بصورة أفضل وتستجيب للأزمة عندما تكون قد نسقت وتعاونت مع مجموعات أصحاب المصلحة قبل وبعد حدوث الأزمة. عند التعامل مع أصحاب المصلحة المستاءين أو الغاضبين فلابد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة كل قضية بأسرع ما يمكن. وعلى المؤسسات أن تجعل مثل تلك التجربة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط للأزمة.

إذا كنت قد قررت أن الاستماع هو العامل الرئيسي في التواصل الفعال الأزمة، فإن الخطوة التالية هي التركيز على تحديد الجماهير التي يجب الاستماع إليها وطريقة الإجابة عن أسئلتهم.

ما المعلومات التي يحتاجها المعنيون بعد الأزمة؟

سنقدم أربعة مقترحات واسعة للتواصل الفعال في أعقاب الأزمة، وهي: الاتصال المبكر والدائم بأصحاب المصلحة حول الأزمة، وتحديد السبب، والاتصال بكل من تأثر بالأزمة، والتواصل بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.

الاتصال المبكر والدائم بالمعنيين داخل وخارج المؤسسة

أحد الأسس التي يجب على المتصل بالأزمة معرفتها هو أنه من المفترض أن يقوم بالاتصال الفوري بأصحاب المصلحة والتواصل حول الأزمة. ورغم أن خطورة المشكلة ربما لا تعرف، إلا أن أصحاب المصلحة يحتاجون إلى تواصل مستمر حول الطريقة التي تتبعها المؤسسة لمواصلة التقدم. أحد الأمور التي قام بها "رودي جيلياني" Rudy Giuliani[*] بصورة جيدة في أعقاب حدث التاسع من نوفمبر كان إرساله لتقارير مستمرة لسكان نيويورك وللعالم بأسره حول ما كان يحدث، وكيف كانت تتم عملية تطهير المكان. وقد قام بذلك في وقت لم يكن يتوفر خلاله أي خبر ، أو حتى في الوقت الذي لم يكن لديه فيه أية معلومات. وعندما تم عقد مؤتمر صحفي بالتليفزيون وطلب منه تقدير عدد المصابين أكد عدم يقينه بقوله: "إن عدد المصابين أكثر مما يتخيله أحد منا". إن العديد من المؤسسات تخفق في عملية التواصل لأنها تجعل نفسها بعيدة عن متناول المعنيين بها. ونصيحتنا للطلاب الذين يدرسون التواصل مع الأزمات

والممارسين في المجال أن يسعوا إلى تـوفير المعلومـات لأصـحاب المصـلحة باسـتمرار بعـد حـدوث الأزمة. وفي حالة عدم وجود معلومات، فإن مجرد الاستماع إلى أصـحاب المصـلحة والإجابـة عـلى أسئلتهم يعد أمراً أكثر فائدة من المماطلة أو إغلاق الباب في وجوههم.

تحديد سبب الأزمة

أحد العوامل الهامة في حل أية أزمة هو تحيدي السبب. فبمجرد أن يتم الوقـوف عـلى السـبب، تتضح بعض المواقف الغامضة، ويمكن اتخاذ إجراء تصحيحي. ومع ذلـك فـإن المشـكلة الأساسـية هنا هي أن تحديد سبب الأزمة غالباً ما يستغرق وقتاً طويلاً كما ذكرنا من قبل. وقد تعمل عـدة مجموعات مستقلة أو حكومية على تحديـد سـبب الأزمـة وغالبـاً مـا لا تتفـق أو قـد تشـكك في صـحة أدلـة الجماعـات الأخـرى. أضـف إلى ذلـك أنـه في أعقـاب الأزمـة مبـاشرة، قـد لا تتـوافر المعلومات الدقيقة أو المناسبة. ففـي أثنـاء ذلـك الوقـت، غالبـاً مـا تـل<ا بعـض وسـائل الإعـلام وأصحاب المصلحة إلى تكهن من المسئول وكيـف يمكـن للمؤسسـة أن تتعـافى مـن الحـدث. وقـد تصبح المؤسسة في موقف دفاعي، وقد تغلق أبوابها أمام الهيئـات الخارجيـة حيـث أنهـا تسـعى غـلى تلفيـق إحـدى القصـص بشـكل إيجـابي أو مـن أجـل مصـلحتها مـما يـؤثر بالسـلب عـلى مصداقيتها.

الاتصال بكل من تأثر بالأزمة

في بداية الأزمة، يجب أن تملك المؤسسة القدرة على الاتصال بكل فرد أو مجموعـة تـأثرت بتلـك الأزمة. وعند التواصل مع المعنيين بعد حدوث الأزمة، تأكد من أن تتواصل مـع بأسـلوب يشـوبه الرفق والقلق والتعاطف. هذا لا يعني أن المتحدث الرسمي لا يجب أن يكون محترفاً. ومع ذلـك فنظراً للطبيعة الدراماتيكية للأزمة، وللأثر الذي تخلفه مثل تلك الأحداث على حياة الناس، فمـن الأهمية بمكان أن تتأكد مـن أن النـاس يجـب مخـاطبتهم برفـق نظـراً لمـا يمـرون بـه، وأن تهـتم بمصـلحتهم، وأن تتعـاطف معهـم. يؤكـد "جـيمس لي ويـت" (James Lee Witt (2002 المـدير السابق لمؤسسة "فيما" FEMA مهارات التواصل في غاية الأهمية بعد حدوث الأزمة:

> تسـتطيع أن تتعـاطف مـع آلامهـم وحـرجهم لكـونهم عـاجزين. وتسـتطيع أن

تجري تعديلات على عملية الإنعاش بناء على احتياجهم إلى الكرامة. وتستطيع أن تتأكد من وجود مأوى لهم بالإضافة إلى وجبة ساخنة. وتستطيع أن تستمع إلى رواياتهم وأن ترعى همومهم. ويمكنك أن تحتضنهم ليجهشوا بالبكاء على كتفك. كما يمكنك أن تقول لهم كما أقول: لا نستطيع أن نعيد لكم ذكرياتكم، ولكننا نستطيع مساعدتكم على بناء ذكريات جديدة.

كما ترى، يعتبر كل من الرفق والاهتمام والتعاطف استراتيجيات تواصل أساسية لتجاوز حدود الأزمة وخلق الفرص للتجديد والتفاؤل.

تحديد المخاطر الحالية والمستقبلية

لإدارة الغموض uncertainty لابد أن تكون المؤسسة على دراية بالمخاطر التي تواجهها في الوقت الراهن بالإضافة إلى المخاطر المحتمل حدوثها في المستقبل. فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على البحث في المخاطر المحتملة تمتلك القدرة أيضاً على الاستعداد للتعامل مع الغموض الذي يسود مثل تلك الأحداث وتخفيضه في حالة حدوث الأزمة. ولابد أن أصحاب المصلحة سيحتاجون إلى معرفة ما إذا كانوا معرضين لمخاطر أزمات مشابهة في المستقبل أم لا. في حالة الاتصال الفعال بالأزمة، تستطيع المؤسسة أن تفسر إجراءها التصحيحي لأصحاب المصلحة حتى تشعر مثل تلك المجموعات بالثقة في أن المؤسسة قد قامت باتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة وصحيحة.

الدرس السادس

بلغ مبكراً عن الأزمة، اعترف بالغموض، وأكد للجمهور أنك ستحافظ على الاتصال بهم بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.

ضمن تلك الاستراتيجيات الأربع الواسعة للتواصل الفعال مع الأزمة هناك أيضاً بعض الأساليب الهامة للتواصل يجب معالجتها. يركز الأسلوب الأول على دور الغموض في التواصل مع الأزمة. في فترة ما كان التواصل الواضح واليقيني هو السمة المميزة للتواصل الفعال مع الأزمة. ورغم أن التواصل الواضح واليقيني قد يكون فعالاً، إلا أننا نعتقد أن هذا النوع من التواصل يمكن أيضاً أن يؤدي بالمؤسسة إلى المزيد من الاضطرابات،

ويمكن أن يعقد استجابة المؤسسة بوجه عام، بل يمكن أيضاً أن يكون تواصلاً غير مسئول.

هل الاتصال المؤكد هو الأسلوب الأفضل دائماً؟

تشير معظم البحوث الأولى في مجال التواصل مع الأزمات إلى أنه ينبغي على المؤسسات أن توفر رسائل واضحة ومستمرة للجهات المعنية في أسرع وقت ممكن بعد حدوث الأزمة. ورغم أن ذلك قد يمثل نصيحة جيدة إلا أننا الآن نعلم جيداً أنه في حالة الاستجابة لبعض أنواع الأزمات لا يعد مثل ذلك الاقتراح دائماً عملياً أو حتى مستحسناً. فالمؤسسات التي تستجيب بسرعة فائقة وبيقين زائد غالباً ما تسحب تصريحاتها العلنية في نهاية الأمر. وبذلك يمكن أن تستغل التصريحات العامة التي سجلتها وسائل الإعلام والتي علم بها أصحاب المصلحة ضد المؤسسة. ونحن نعتقد أن المؤسسات – خلال تصريحاتها العلنية الأولى – يمكن أن تقحم بعض الغموض أو اللبس الذي يمكنها من التواصل مع الجمهور والتأكيد على مستوى الغموض الذي تمر به، وفي واقع الأمر، يعد ذلك انعكاساً أكثر دقة للموقف.

الدرس السابع

تجنب الردود المؤكدة أو القاطعة على الجمهور أو وسائل الإعلام حتى تتاح لك المعلومات الكافية.

قام "بيتر ساندمان" 2004) Peter Sandman) مستشار التواصل مع الأزمات والمخاطر بفحص بعض الاستجابات الناجحة وغير الناجحة لانتشار أنفلونزا الطيور في آسيا عام 2004، وهي الأزمة التي كانت مدمرة لتربية الدواجن. أثناء الأزمة، طلب من العديد من منظمات الصحة الحكومية والعامة التعليق بما إذا كان يمكن لأنفلونزا الطيور أن تتحور لتصبح معدية مثل الأنفلونزا البشرية العادية. يذكر "ساندمان" أن "بوب دايتس" Bob Dietz المتحدث الرسمي باسم منظمة الصحة العالمية قد تواصل بشكل فعال من خلال اعترافه بغموض الأزمة في حين أكد على أن فيروس أنفلونزا الطيور الذي أصيبت به إحدى النساء الفيتناميات لا يتضمن جينات بشرية. يذكر "دايتس" أن: "النتائج مشجعة، ولكت لسوء الحظ، ما تزال لا تمثل دليلاً قاطعاً على عدم إمكانية انتقال الفيروس من إنسان

إلى آخر. على العكس، عندما سئل "ثاكسين شينواترا" رئيس الوزراء التايلاندي عما إذا كانت أنفلونزا الطيور قد انتشرت في تايلاند، أجاب قائلاً: "تلك ليست قضية كبيرة. فلو كانت هذه أنفلونزا الطيور فهي أنفلونزا للطيور. نستطيع أن نتعامل معها ... إننا نعمل بجدية ... من فضلكم، ثقوا في الحكومة. فهي لم تشأ أن تدلي بأية تصريحات في بداية الأمر لأنها لم ترد إلى أن تلقي في قلوب المواطنين الرعب." يؤكد "ساندمان" على أن اللغة في المثال الثاني يقينية للغاية وتصل إلى حدود المبالغة في طمأنة الجماهير بأنه لا توجد أية مشكلة. يجب أن تكون المؤسسات قادرة على أن تبلغ عما تعرفه بشأن الأزمة في حينه. ونتيجة لذلك، ستكون هناك بعض الأوقات التي قد تضطر إلى أن تقول فيها: "لم نعرف أي شيء حتى الآن، ولكن هذا ما نفعله بشأن التحقيقات الخاصة بالأزمة." في بعض الأحيان – لأن المعلومات الدقيقة قد لا تكون متاحة – تجد المؤسسات مبرراً لقولها: "لا نعرف".

احذر من المبالغة في طمأنة المعنيين

الدرس الثامن

لا تبالغ في طمأنة أصحاب المصلحة بشأن الآثار التي قد تجلبها الأزمة عليهم.

إن التأكد من المؤسسة لا تغالي في طمأنة الجماهير بشأن الخطورة أو الأثر الناجم عن الأزمة أمر ينسجم مع نقاشنا لمسألة التواصل مع التيقن أو عدم التيقن بالنسبة للأزمة. ثمة مفهوم خاطئ وشائع حول التواصل مع الأزمة وهو أن÷ عند حدوث الأزمة، يصاب الناس بالرعب ويستجيبون للأزمة بهستيريا جماعية. في هذا الشأن، تشير الأبحاث إلى الحال ليبس كذلك بوجه عام. في واقع الأمر، العكس هو الصحيح. فغالبية الأمثلة التي شملتها الأدبيات تشير إلى أن الناس تتصرف بصورة جيدة للغاية أثناء الأزمة. ولا شك أن الناس يتخذون إجراءات وقائية لحماية أنفسهم، ومع ذلك فإنهم في معظم الأحيان يتصرفون بطريقة عقلانية. تذكر "باربارا رينولدز (Barbara Reynolds 002) المتحدثة الرسمية لمؤسسة "سي دي سي" أن "الحالة التي تفضي إلى المزيد من الذعر ليست دائماً خبراً سيئاً، بل إنها عبارة عن رسائل متضاربة من قبل من هم في موقع السلطة." في هذه الحالة، عندما تظن الجماهير أنها لا تستطيع أن تثق فيمن هم في موقع السلطة، أو أن المعلومات قد حجبت

عنها فمن المرجح أن يرتفع مستوى التهديد بصورة كبيرة.

أخبر المعنيين كيف يحمون أنفسهم

تسعى الجماهير في معظم الأحيان إلى البحث عن التصريحات التي من شأنها أن توفر ما يضمن لها سلامتها. ومادام الأمر كذلك فعلى المؤسسات ألا تبالغ في طمأنتها، بل بالأحرى فإن عليها أن تركز على كفاءتها الذاتية في توضيح الأمر للناس بشأن طريقة حماية أنفسهم من الآثار المترتبة على الأزمة.

يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى الجهات المعنية عن حماية أنفسها – أي الكفاءة الذاتية – مفيدة وعملية ويجب أن تتناسب مع حاجاتها المختلفة. تشير "بابارا رينولدز" (2002) إلى أن على المتصلين بالأزمة توفير الحد الأدنى والأوسط والأقصى من الردود. على سبيل المثال، لكي يحمي الفرد نفسه من شرب المياه غير النقية، تقترح "باربارا": (1) أن يستخدم قطرات الكلور إذا كان الأمان غير مؤكد، (2) أن يغلي الماء لمدة دقيقتين، أو (3) أن يشتري المياه المعبأة في زجاجات. ونوصي بغلي الماء". في هذه الحالة، تعطى المعلومات والحلول البديلة بشأن طريقة حماية أنفسهم.

الدرس التاسع

تحتاج الجماهير على تصريحات مفيدة وعملية عن كفاءة المؤسسة الذاتية أثناء الأزمة.

إننا نعتقد أن رسائل الكفاءة الذاتية لابد أن تكون صالحة ومفيدة في حماية أصحاب المصلحة من المخاطر المحتملة بالفعل. لقد كانت التعليمات المقدمة للجمهور من قبل مؤسسة "دي إتش إس" DHS بشأن استخدام البلاستيك وشريط لاصق لإغلاق النوافذ والأبواب للحماية أثناء الهجوم الإرهابي غير فعالة تماماً. ومع ذلك ففي حالات مثل فيضان "نورث داكوتا" North Dakota في عام 1997 عندما شاركت الجماهير في ملء أكياس الرمال لعمل سدود من أجل حماية المنازل في وادي "ريد ريفر" لم يكن اشتراك الجماهير في الاستجابة للأزمة ضرورياً فقط، بل إنه قد أثبت أنه أسلوب فعال ومجدد للمواطنين في "فارجو" و"فوركس" و"نورث داكوتا" و"مينيسوتا" وغيرها.

إننا نقترح أسلوباً غير متوقع للتواصل مع الأزمة؛ فبدلاً من الإجابة الفورية عل الأسئلة

التي تطرح بشأن الأزمة بصورة مؤكدة لوقاية الجمهور من الفزع، فإننا نؤكد على أن تواصل المؤسسة – نظراً للغموض الذي يغلف الأزمة – لابد أن يحمل معه مستوى معيناً من الغموض أو اللبس. وفي هذه الحالة، فإننا نرفض اللجوء إلى الإجابات القاطعة أو المغالاة في طمأنة الجماهير حتى تتوفر المعلومات الكافية. أضف إلى ذلك أنه بمجرد أن تعلن المؤسسة أنها تحافظ على كفاءتها بعد الأزمة، فإنها تكون بذلك قد اقتربت خطوة من استخدام أصحاب المصلحة كمصدر لها. إلا أنه حتى التصريحات الخاصة بالكفاءة الذاتية لابد أن تشتمل على مستويات معينة من اللبس تمثل حدوداً منخفضة ومتوسطة ومرتفعة من اهتمام المؤسسة بالجهات المعنية بها.

الحد من تكريس الغموض قبل وأثناء وبعد الأزمة

موجز للبحوث والممارسات في مجال التواصل مع الأزمات وأعمال التجديد

من خلال بحث وتحليل العديد من دراسات الحالة استطعنا تطوير بعض الطرق التي يمكن من خلالها أن تكثف أو تحد المؤسسات من اللبس والغموض أثناء الأزمة. فاستراتيجيات الاتصال التي طرحناها للنقاش في هذا الفصل تتيح في لعملية الاتصال أسلوباً للاستعداد والتواصل أثناء وبعد الأزمة. فالممارسات الفعالة للتواصل في مرحلة ما قبل الأزمة تشتمل على مزايا إنشاء قيادة قوية وإيجابية والقيم الأساسية التي تنبع منها صناعة القرار. إن التواصل الصادق مع أصحاب المصلحة قبل الأزمة يبرز النوايا الحسنة بين تلم الجم وعات، وذلك قد يعمل على الحد من الغموض في مستهل الأزمة. وأخيراً فإن المؤسسات التي تعد خطة مسبقة للأزمات، وخاصة إعلان التزامها بالحفاظ على مخزونها من حسن النية والوفاء لأصحاب المصلحة، تستطيع تتواصل بفاعلية أثناء الأزمة. وفي هذه الحالة، تشمل استراتيجيات الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة ما يلي:

1-قيادة قوية وإيجابية لها قيم وأهداف

2-تواصل صادق ومنفتح مع الجهات المعنية

3-الإخلاص للمعنيين بالمؤسسة والحفاظ على مخزون من النوايا الحسنة

على عكس ذلك، تستطيع المؤسسات قبل حدوث الأزمة أن تشارك في أنشطة نتوقع أنها بالفعل ستكثف من مستويات الغموض والريبة في مستهل الأزمة. أولاً: إذا كانت

هناك علاقات اتصال ضعيفة مع أصحاب المصلحة، داخل أو خارج المؤسسة، فمن المحتمل أن يزداد الغموض والريبة كثافة بعد الأزمة. لابد للمؤسسات من أن تعطي اهتماماً معيناً للتواصل مع الكبار والصغار ولعلاقاتها بالجهات المعنية الخارجية. ثانياً: المؤسسات التي تباعد بينها وبين أصحاب المصلحة الذين يعانون من حالة غضب وتعمل على تفاقم حاجاتهم هي أكثر عرضة لتزايد الغموض والريبة في أعقاب الأزمة. ثالثاً: المؤسسات التي تتواصل من أجل الحصول على موافقة جاهزة من قبل أصحاب المصلحة في الداخل والخارج بدلاً من الاستماع إلى احتياجاتهم من المحتمل أن تواجه المزيد من الغموض والريبة أثناء الأزمة. وأخيراً فإن المؤسسات التي لا تشارك في أية عمليات محاكاة أو تخطيط لمواجهة الأزمات تعد أكثر عرضة للتواصل غير الفعال أثناء الأزمة. في هذه الحالة، تشتمل مؤشرات التواصل غير الفعال مع الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة ما يلي:

1-علاقات اتصال سيئة مع أصحاب المصلحة

2-الابتعاد عن أصحاب المصلحة الغاضبين

3-الفشل في التخطيط للأزمة

أثناء الأزمة، هناك استراتيجيات اتصال أساسية ينظر إليها على أنها ذات فائدة في الحد من آثار الغموض والشك الناتجين عن الأزمة. على سبيل المثال، يعتبر وجود رسالة وقيم أساسية كمصدر لصناعة القرار الخاص بالأزمة أمراً ضرورياً للحد من الغموض. كما أن إيجاد علاقات قوية وإيجابية مع أصحاب المصلحة يمكن الاستناد إليها أثناء الأزمة قد يساعد على الحد من الريبة وتحسين عملية التواصل. إن المؤسسات التي أجرت عمليات تقييم للمخاطر واتخذت احتياطاتها لإدارة تلك المخاطر هي أقل احتمالاً للتعرض إلى الريبة. يذكر "جيمس لي ويت" (2002) أن: "التواصل حال نجاحه يمكن أن يساعدك على معرفة موعد الأزمة القادمة بصورة مبكرة". والمؤسسات التي توفر تحديثات مستمرة ومتسقة بشأن عملية التعافي من الأزمة قادرة على الحد من الارتياب والغموض لأصحاب المصلحة الرئيسيين. في النهاية، تتمتع المؤسسات التي تتواصل بصدق وعلانية بقدرة أفضل على الحد من الريبة الناجمة عن الأزمة بصورة فاعلة. واستراتيجيات التواصل مع الأزمة التي تتيح ممارسات اتصالية فعالة تشمل ما يلي:

1-استخدام المزيد من القيم الأساسية والأهداف من التواصل مع الأزمة التي توافرت قبل حدوث الأزمة لإرشادك عند الاستجابة

2-إيجاد تحديثات مستمرة عند عملية التعافي

3-التواصل بصدق وعلانية

إن المؤسسات التي ترفض التعاون أو تقول "لا تعليق" من المرجح أن تزيد من الغموض والشك أثناء الأزمة. وعدم وجود خطة لمواجهة الأزمات أو عدم وجود وضع قوي للقيم داخل المكان من المرجح أيضاً أن يزيد من الريبة. كما أن عدم معرفة من سنتصل بهم أو عدم معرفة ما سنقول إنما هو أمر أساسي لزيادة الريبة والغموض أثناء الأزمة. إن التواصل الذي يعمل على الحد من الأزمة أو المبالغة في طمأنة أصحاب المصلحة بالقول إن الأثر الناجم عن الأزمة لن يكون أثراً كبيراً غالباً ما يؤدي إلى تفاقم حالة الريبة أثناء الأزمة. وفي نهاية الأمر، إن التواصل المصطحب بالتأكيدات حول القضايا المعقدة التي تحيط بالأزمة له القدرة على إيجاد المزيد من الريبة أثناء حدوث الأزمة. تشمل استراتيجيات التواصل مع الأزمة التي تحد من فاعلية الاتصال بالأزمة بعد حدوثها ما يلي:

1-قول "لا تعليق"

2-عدم معرفة من ستتصل بهم أو عدم وجود إعداد قيم كقاعدة تبني استجابتك عليها

3-المبالغة في الطمأنة بشأن الآثار الناجمة عن الأزمة

4-التواصل مع المبالغة في التأكيد بشأن الأزمة

في النهاية، لن يكون التواصل قبل الأزمة فعالاً عندما تسعى إحدى المؤسسات إلى التلفيق ووصف الأزمة لصالحها بهدف التخفيف من مسئوليتها. في هذه الحالة، قد تسعى المؤسسة إلى تشتيت توجيه اللوم، أو تحجيم دورها في الأزمة، أو تعقيد الأدلة التي تحيط بالمسئولية عن حدوث الأزمة. تلك التكتيكات – بخلاف كونها غير أخلاقية – فهي غير حكيمة، كما أنها تفاقم من حالة الارتياب أثناء الأزمة وتؤخر عملية التعافي منها. في هذه الحالة، يشتمل الاتصال غير الفعال في مرحلة ما قبل الأزمة

على ما يلي:

1-تلفيق المسئولية عن الأزمة

2-تشتيت توجيه اللوم

على العكس من ذلك فإن المؤسسات التي تركز على التعلم من الأزمـة، وعـلى الاتصـال الأخلاقـي من خلال حرية وسهولة الدخول على المعلومات، وعلى التواصل الصـادق والعلنـي، والتـي تتـيح رؤية مستقبلية من أجل التعافي ، من المرجح أن تسـتطيع الحـد مـن الريبـة في مرحلـة مـا بعـد الأزمة، وتوفير استجابات فعالة لعمليات التجديد. يشتمل اتصال ما بعد الأزمة الذي تم إعـداده للحد من الريبة والغموض على ما يلي:

1-التعلم من الأزمة

2-التواصل بصورة أخلاقية وبصراحة بشأن تحديد المسئولية

3-إتاحة رؤية مستقبلية لعملية التعافي

يشـير هـذا القسـم إلى اسـتراتيجيات الاتصـال الفعالـة وغـير الفعالـة قبـل وأثنـاء وبعـد الأزمـة. فالقرارات التي تصنعها قيادات المؤسسات سيكون لها تأثير عميق على فعاليـة الاسـتجابة للأزمـة وعلى حجم الارتياب الذي قد يمر به أصحاب المصـلحة. إن اتخـاذ خيـارات جيـدة حـول كيفيـة إعداد وإدارة وتسوية الأزمة يمكن أن يفعل الكثـير لمسـاعدة المؤسسـة عـلى التعـافي مـن الأزمـة ولخلق فرص للنمو في المستقبل. ما يلي هو نقاش حول الفرص المحتملة المرتبطة الأزمات.

وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل الفعال مع الأزمة

وسائل التواصل الاجتماعي، مثل تويتر، وفيسبوك، ويوتيوب، والرسائل الفوريـة، والمـدونات، هـي أدوات أساسية للتواصل الفعال مع الأزمة. توضح شيرمان(2010) أن مراقبـة واسـتخدام وسـائل التواصل الاجتماعي يمكن أن تكون مفيدة في الاتصالات مع الأزمة، وتشرح كيف يمكـن اسـتخدام وسائل التواصل الاجتماعي:

1- تابع ما يقال عن مؤسستك.

2-توقع أزمات محتملة.

3-تواصل مع الجهات المعنية أثناء الأزمة.

تستطيع المؤسسات أن تستخدم أدوات شبكة الإنترنت لمتابعة التغريدات tweets والمناقشات التي تتم باسمها عبر المواقع المجانية مثل "جوجل تريندز" و"تويتبيب" و"سوشيال مينشن". في الفصل الرابع، سنقوم بفحص حالة "دومينوز بتزا" Domino's Pizza التي تؤكد أهمية دور استخدام أدوات الإنترنت لتوقع حدوث الأزمات. في هذه الحالة، قام اثنان من العاملين بنشر مزحة بفيديو على اليوتيوب يصور عمليات توصيل غير صحية للأغذية. لم تكن شركة "دومينوز بتزا" تعلم بالأزمة حيث أنها لم تكن تتابع وسائل التواصل الاجتماعي. تستطيع المؤسسات أيضاً أن ترى المشكلة قبل أن تبدأ وذلك في حالة مراقبتها لتلك الوسائل فتتخذ إجراءاتها لمحاولة تصحيحي المشكلة وذلك عندما ترى تعليقات سلبية أو شكاوى قبل أن تصبح المشكلة أكثر تعقيداً. فالمؤسسات التي تتابع وسائل التواصل الاجتماعي تعد الأفضل في إعدادها لتوقع الأزمات المحتملة، والأفضل في قدرتها على أن تظل على اتصال بالجهات المعنية التي تفضل مثل هذا الأسلوب في التواصل.

تقترح "شيرمان" Sherman (2010) النصائح التالية لمنع المشكلات الصغرى من أن تصبح أزمات:

1-اعترف بالمشكلة، واعتذر عن الخطأ.

2-وضح علانية عن أنك ستجد حلاً للمشكلة على الفور، وأن كل فرد سيتم إخطاره عندما تحل المشكلة.

3-ابعث برسائل سرية لمن نشروا التغريدات عن المشكلة، وأكد لهم أن المشكلة في سبيلها غلى أن تحل.

4-اتصل جهاراً بمن لم تستطع التواصل معهم سراً وذلك بذكر الموقع الخاص بك، وحدد اسم التغريدة التي ترد عليها.

قد لا تتطلب كل حالة رداً مثل تلك الحالة. بالإضافة إلى ذلك، نحن لا نوصي بالاعتراف بالخطأ إذا لم تكن قد ارتكبته. إلا أنه حال ارتكابك لخطأ ما، فمن الأفضل أن تعمل على حل المشكلة بأسرع ما يمكن، وأن تخطر المعنيين الذين أصيبوا

بالإحباط عند حلك للمشكلة. وفي هـذه الحالـة، تـوفر لـك وسـائل التواصـل الاجتماعـي قنـوات مفيدة لمعالجة القضايا المحتملة التي قد تتطور لتصبح مشكلة. ومع ذلك فبدون متابعة لصـيقة لمثل تلك القنـوات، مـن المـرجح أن تهـدر المؤسسـات فرصـة معالجـة المشـكلات المحتملـة قبـل حدوثها.

أثناء الأزمة، يمكن أن تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لإتاحة التحـديثات والمعلومـات بشـأن الأزمة لأصحاب المصلحة بصورة مستمرة. ويمكن استخدام صـفحات المـدونات وتـويتر والرسـائل الفورية والفيسبوك لإبقـاء الجماهـير عـلى اطـلاع حـول الأزمـة، كـما يمكـن أن تسـتخدم لجمـع المعلومات حول الحلول التـي قـد تفيـد في تصـحيح الأزمـة. في الحالـة السـابقة الخاصـة بشركـة "دومينو بتزا"، استجابت الشركة في البداية للنكتة بتصريحـات عـلى وسـائل الإعـلام التقليديـة لم تحد من تفاقم أو تأثير الأزمـة. لم تتحـرك الأزمـة في اتجـاه الحـل حتـى اسـتجابت الشركـة لتلـك الخدعة من خلال اليوتيوب وأنشأت حساباً على تويتر لمعالجتها. يجسد هـذا المثـال مـرة أخـرى ضرورة أن تستخدم المؤسسات وسائل التواصل الاجتماعي في تواصلها مع الأزمات بجدية.

يجب أن ينظر إلى وسائل التواصل الاجتماعي على أنها جزء من الاسـتجابة للتواصـل مـع الأزمـة. ورغم ذلك فلابد من اسـتخدام أسـاس نظـري سـليم للتواصـل مـع الأزمـة للتركيـز عـلى محتـوى الرسائل المرسلة عبر تلك الوسائل. بمعنى آخر، على المؤسسات أن تعتمد الدروس التي نعرضها في هذا الفصل، بالإضافة إلى النظريات التـي عرضـنا لهـا في الفصـل الثـاني. عـلى سـبل المثـال، عقـد "ستريسـنر" (2012 Stracener) مقابلـة مـع سـتة مـن كبـار الخـبراء في مجـال وسـائل التواصـل الاجتماعي والاستجابات للأزمات من قبل مؤسسات صناعية خاصة وعامـة. أشـارت نتـائج بحثـه إلى أن هؤلاء الخبراء لم يقوموا قـط باسـتخدام أي أسـاس نظـري لإعـداد محتـوى رسـائلهم عـلى وسائل التواصل الاجتماعي. بل إنهم أكدوا على استقبال زيـارات لمـواقعهم واسـتقبال ردود عـلى تغريداتهم بشأن محتوى الرسائل التـي قـاموا بنشرهـا عـلى شـبكات التواصـل. إذا كـان لوسـائل التواصل الاجتماعي أن تصبح فاعلة خلال التواصل مـع الأزمـة، إذاً فلابـد أن يكـون هنـاك اتصال وثيق بين النظرية والممارسة عند تحقيق هذا التواصل. هذا الأمـر قـد يخلـق فرصـاً غير متوقعة للتواصل مع الأزمات. تذكر "شيرمان" (2010) أن "كل انتقاد مـن المـرجح الآن

أن يتحول إلى فرصة للاتصال بالعملاء عن كثب ... فعندما تحدث الأزمة بالفعل، فبإمكان وسائل التواصل الاجتماعي أن تتيح حلولاً للمتابعة والتواصل لنشر المعلومات بمعدل أسرع بكثير مما يمكن أن تفعله وسائل الإعلام التقليدية". من الواضح أن وسائل التواصل الاجتماعي جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التواصل الفعال مع الأزمات لديها القدرة على الحد من تأثير الأزمة، أو حتى منعها من أن تحدث. وفيما يلي بعض النتائج الإيجابية الإضافية التي يمكن أن تتحقق من خلال التواصل الفعال مع الأزمات.

قوة التفكير الإيجابي

الدرس العاشر

يقر كل من يتصل بالأزمة بطريقة فاعلة بأن ثمة عوامل إيجابية قد تنشأ من كوارث المؤسسة.

إن معرفة طريقة صياغة الأحداث لهي الاستراتيجيات الأكثر أهمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة للانتقال من أجل تجاوز الأزمة. لقد وجدنا أنه عندما تكون المؤسسة قادرة على التفكير في النواحي الإيجابية بدلاً من الجوانب السلبية للأزمة، فستكون بذلك قادرة على تجاوز الحدث. فالأزمات فعلاً تتيح فرصاً للتجديد والنمو في المستقبل. إن العديد من المؤسسات تصوغ الأزمات لتخفف من مسئوليتها ولتوجيه اللم إلى مؤسسات غيرها. كما أنها تصوغ الأزمة من حيث كونها تمثل مأساة رهيبة لها ولأعضائها. إن المؤسسات التي تستطيع أن تصوغ الأزمة في إطار أكثر تفاؤلاً لهي أقدر على تجاوز تلك الأزمة. والتفكير في الجوانب الإيجابية المحتملة للأزمة يركز اهتمام المؤسسة على تجاوز الحدث ويتيح اتجاهاً إيجابياً نحو تحدي الأعضاء الين يتمتعون بالاستعداد للعمل. يستعرض "مايرز" و"هولوشا" Meyers and Holusha 1986)) سبع نتائج إيجابية محتملة يمكن أن تنجم عن الأزمة:

1-يولد الأبطال.

2-التغيير متسارع.

3-تواجه المشكلات الكامنة.

4-الناس يتغيرون.

5-تبرز استراتيجيات جديدة.

6-تتطور نظم الإنذار المبكر.

7-تظهر مزايا تنافسية جديدة.

يشير "مايرز" و"هولوشا" إلى أن القادة الذين يديرون الأزمة بفاعلية يمك أن ينظر إليهم على أنهم أبطال. فمن الواضح أن "رودولف جيلياني" Rudolph Giuliani عمدة مدينة نيويورك أثناء حادثة الحادي عشر من سبتمبر عام 2001 كان يعتبر بطلاً بسبب استجاباته الفعالة للأزمة. والتغيير يمكن أن يأخذ وتيرة أسرع في أعقاب الأزمة لأن الأموال عادة ما تتوفر، ويمكن أن يرى الناس الحاجة إلى التغيير بوضوح. والمشكلات الكامنة يتم مواجهتها إذ أنها عادة ما تكون هي التي أدت إلى الأزمة في المقام الأول. ويمكن أن يتغير الناس حيث أنهم في تلك اللحظة يرون الأثر الذي تركته أسس معتقداتهم الخاطئة على المؤسسة وكفاءتها. ثم تبرز استراتيجيات جديدة حيث أن المؤسسة لبد أن تبتكر أساليب جديدة لأداء عملها لكي تتجاوز الأزمة. وتتطور نظم الإنذار المبكر حتى تصبح المؤسسة أقدر على التنبؤ بالأزمات المحتملة في المستقبل وإدارتها. وأخيراً، قد تظهر مزايا تنافسية جديدة في أعقاب الأزمة وذلك لأن طبيعة العمل قد تتغير بالكامل. على سبيل المثال، بعد حادثة 2001/9/11 أصبحت صناعة الطيران مختلفة تماماً. في الأماكن التي سيطرت شركات خطوط الطيران الكبرى على السوق فيها قبل الحادي عشر من سبتمبر ، تحقق شركات الطيران الصغرى – مثل شركة الخطوط الجوية "نورثويست" و"جيت بلو" و"سونج" – أعظم نجاحات لها الآن. سيحدثنا الزمن عن الفترة التي ستظل فيها تلك المزايا التنافسية باقية. إذاً فإن التواصل الفعال مع الأزمة لابد أن يكون إيجابياً ومضطلعاً بالجوانب الإيجابية للأزمة عند تعامله مع الحدث. عندما تفكر المؤسسة بطريقة إيجابية فإنها تتمتع بالقدرة على صياغة الحدث وعرضه على الجهات المعنية بصورة إيجابية.

ملخص موجز

درسنا في هذا الفصل التواصل الفعال مع الأزمة استنادا إلى أفضل الممارسات في مجال الاتصال بالأزمات. فقد درسنا دور الاستماع في التواصل الفعال مع الأزمة، والحاجة إلى

فهم مختلف الجماهير التي تتواجه المؤسسة معها خلال الأزمة وما تسعى هذه الجماهير إلى الاستماع إليه، ودور التيقن خلال الاتصال بالأزمة، بالإضافة إلى قوة التفكير الإيجابي وأثره على تجاوز الأزمة. يوضح الفصل التالي كيف يمكن للقادة تفعيل وتطبيق الدروس المستفادة من هذا الفصل. حظاً سعيداً مع دراسات الحالة في الفصل التالي.

دروس في التواصل بفاعلية في أوقات الأزمات

الدرس الأول	:	حدد أهدافك من التواصل مع الأزمة.
الدرس الثاني	:	قبل حدوث الأزمة، أنشئ شراكات متساوية مع المؤسسات والمجموعات التي تهم المؤسسة.
الدرس الثالث	:	أقر بوجود الجهات المعنية، بما فيها وسائل الإعلام، كشركاء عند التواصل مع الأزمة.
الدرس الرابع	:	تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات أساسية وثانوية، قوية وإيجابية، مع الجهات المعنية.
الدرس الخامس	:	يشتمل التواصل الفعال مع الأزمات على الاستماع للجهات المعنية.
الدرس السادس	:	اتصل مبكراً حال حدوث أزمة، وأقر بالغموض، وأكد للجماهير أنك ستظل على اتصال بهم بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.
الدرس السابع	:	تجنب الإجابات التوكيدية أو المطلقة للجماهير ووسائل الإعلام حتى تتاح المعلومات الكافية.
الدرس الثامن	:	لا تبالغ في طمأنة الجهات المعنية بشأن الآثار المترتبة على الأزمة.
الدرس التاسع	:	تحتاج الجماهير إلى تصريحات مفيدة وعملية حول الكفاءة الذاتية أثناء الأزمة.
الدرس العاشر	:	يقر التواصل الفعال مع الأزمات بأن ثمة عوامل إيجابية قد تنشأ من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات.

الفصل الرابع

تطبيق الدروس لتحقيق تواصل فعال مع الأزمة

بعد استعراض الدروس العشرة في التواصل الفعال مع الأزمات، حان الوقت للعمل من أجل بناء مهاراتك في مثل هذا التواصل. والحالات الآتية قد تم إعدادها لكي تساعد القارئ على تحديد ومناقشة كل درس من الدروس الأساسية التي عرضت ونوقشت في الفصل السابق. وبعد كل حالة، سيطلب من القارئ اتخاذ قراره حول ما إذا كان من يتواصلون مع الأزمة فاعلين أم غير فاعلين. هذا الفصل يحتوي على سبع حالات من واقع الحياة تدقق في الدروس الخاصة بالتواصل الفعال مع الأزمة. تقدم الحالة الأولى وصفاً تفصيلياً "لبي بي" PB ومتابعة تواصل خفر السواحل بعد تسرب بقعة الزيت بخليج المكسيك عام 2010. والحالة الثانية تتناول أزمة الاتصالات التي لحقت "بهارون فيورشتاين" Aaron Feuerstein بعد اندلاع حريق عام 1995 في مصنع الغزل والنسيج الذي يمتلكه في "مثوين" بولاية ماساشوسيتس. أما الحالة الثالثة فتناقش تفشي الأمراض المنقولة عن طريق الأغذية بشركة "أودوالا" المحدودة، وهي شركة مشهورة بمنتجاتها التي تراعى فيها الأسس الصحية. وأما الحالة الرابعة فتصف عملية الاتصال في أعقاب الهجوم الإرهابي على مدينة "أوكلاهوما". والحالة الخامسة تتناول استجابة "جرينبيرج كنساس" عندما دمر أحد الأعاصير المدينة في عام 2007. وتتناول الحالة السادسة الأزمة التي تلاعبت بها وسائل التواصل الاجتماعي عندما تضررت شركة "دومينوز بتزا" جراء مزحة نشرت على شبكة الإنترنت من قبل اثنين من العاملين بها. حظاً سعيداً مع العمل من خلال تلك الحالات في حين تستطيع أن تطور مهارات الاتصال بالأزمات لديك، وتنمية خبراتك في نفس الوقت.

مثال 4-1

أكبر أزمة بيئية في تاريخ الولايات المتحدة؛ استجابة"بي بي" وخفر السواحل

في العشرين من أبريل عام 2010 وحوالي الساعة العاشرة مساءً بتوقيت المركز

الصيفي الأمريكي، حدث انفجار في نقالة وحدة الحفر البحرية "ديب هورايزون" التي تقع في خليج المكسيك. كانت شركة "بي بي" PB للتنقيب والإنتاج تستأجر منصة النفط نصف الغاطسة. نتج عن الانفجار حريق اندلع بمنصة النفط. بعد بداية الحريق بفترة قصيرة، حدث انفجار ثانٍ أدى إلى انقلاب المنصة. تقع وحدة "ديب هورايزون" على مسافة 1500 قدم شمال غرب موقع البئر. أفضى الانفجار إلى وفاة أحد عشر فرداً من أفراد الطاقم؛ وتم إنقاذ 115 عاملاً. كما تضررت الوحدة بشدة جراء الانفجارات والحرائق وانهيارها الناجم عن كل ذلك في خليج المكسيك. وبدأ النفط يتدفق إلى مياه الخليج. وبعد ثلاثة أسابيع من الانفجار، قدرت الإدارة القومية للمحيطات والغلاف الجوي National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA)) كمية النفط التي كانت تتدفق إلى المياه كل يوم بحوالي 210000 إلى 2520000 جالون. وبعد بداية الأزمة بعدة أسابيع،وضعت شبكة "سي إن إن" CNN كاميرا فيديو في قاع الخليج لعرض كمية النفط التي تتسرب إلى المياه من خلال شاشات التليفزيون لمدة أربع وعشرين ساعة يومياً. وفي نهاية الأمر، استغرق الأمر 87 يوماً لإعادة ترميم المنصة.

كانت الاستجابة لأزمة البيئية معقدة نظراً لاتساع نطاقها، والتنسيق اللازم بين الجهات المعنية والهيئات التنظيمية، والصعوبات والتعقيدات المتعلقة بترميم منصة التنقيب، ولفت الأزمة لاهتمام العالم كله. وقد تم التنسيق والتواصل مع الأزمة حينما أقام خفر السواحل بالولايات المتحدة، والهيئة التنظيمية، ومكتب إدارة الطاقة شراكة مع شركة بريتيش بتروليوم، الجهة المسئولة عن الاستجابة للأزمة. كان خفر السواحل بالولايات المتحدة وشركة "بي بي" يدعمان من قبل خمس عشرة هيئة فيدرالية، بما فيها وزارة الأمن الداخلي ووزارة الداخلية ودائرة الأسماك والحياة البرية والمعهد الوطني للسلامة والصحة المهنية ووزارة الزراعة الأمريكية على سبيل المثال لا الحصر. أدارت القيادة الموحدة للمساحة(UnifiedAreaCommand (UAC عملية الاستجابة بالكامل. تتألف تلك القيادة من أربعة قطاعات، يرفع كل قطاع تقاريره إلى القيادة. يمثل العاملون بقطاع المعلومات العامة Public Information Officers (PIOs) جزءاً هاماً في هيكل القيادة الموحدة، وهم مسئولون عن جمع

ونشر المعلومات للهيئات المعنية أثناء الأزمة. فهم الذين يقومون بالرد على استفسارات وطلبات وسائل الإعلام، وكتابة الرسائل لأصحاب المصلحة، وتنسيق عملية التواصل بين جميع الهيئات المختلفة التي يضمها هيكل القيادة الموحدة. إنها عملية اتصال معقدة، إلا أنها ضرورية للاستجابة الفعالة ولعملية التعافي أثناء حدوث أي نوع من أنواع الأزمات. إن مهارات التواصل الفعال ضرورية لأي عامل بقسم المعلومات العامة.

عقد "بايل" Pyle (2011) مقابلة مع العديد من موظفي المعلومات العامة بخفر السواحل في الولايات المتحدة وممثلين عن "بي بي" الذي اشتركوا في عمليات الاستجابة والتعافي أثناء أزمة "ديبووتر هورايزون". كان العاملون بالمعلومات العامة يتمتعون ببصيرة نافذة بشأن الاتصال الذي يتم في غضون الأزمة. فقد أرسلوا تقارير مؤداها أنهم كانوا يمنون وجود خطة موحدة لديهم أو أسلوب محدد قبل الأزمة، أو حتى في البداية المبكرة لوقوع الحدث. إلا أنهم قد حددوا العديد من الأهداف أو الغايات في تواصلهم مع الأزمة. كما قام البعض منهم بإيضاح أن هدفهم كان نشر المعلومات على وجه السرعة، وسعى الآخرون إلى تصحيح المعلومات الخاطئة، في حين أوضح فيريق ثالث أن هدفهم كان يتصف بالشفافية. واعتبر البعض الآخر منهم أن مجرد مجابهتهم للأزمة هو الهدف الأساسي.

رغم أن العديد من موظفي قطاع المعلومات العامة جيء بهم من أماكن مختلفة ممن الدولة ومن العالم لدعم الاحتياجات الهائلة للتواصل أثناء الأزمة، إلا أهم قد أكدوا على أن إقامة علاقات مع الجهات المعنية كان أمراً جوهرياً بالنسبة لاستجاباتهم. فقد أوضحوا أن العمل على تحقيق التعاون وتطويره كان أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للقيادة الموحدة. وأوضحوا كذلك أن وسائل الإعلام والمجتمعات المحلية والمسئولون الذين جاءوا عن طريق الانتخابات بالإضافة إلى صناعات الأطعمة البحرية والقائمين على الاستجابة في خط المواجهة مع الأزمة يعتبر جميعهم الجهات المعنية (أصحاب المصلحة) أثناء الأزمة. ولإشراك تلك الجهات فقد قاموا بإقامة أماكن تجمع مفتوحة ووفروا الفرص للجهات المعنية للوصول إلى مركز قيادة الأحداث للقيام بجولات للقاء الخبراء المختصين من أجل إقامة حوار حول الموضوعات المختلفة التي تتعلق بالأزمة.

إحدى الجهات الأساسية المعنية بالعاملين في قطاع المعلومات العامة كانت وسائل الإعلام. فلقد كان اهتمام وسائل الإعلام العالمية بهذه الأزمة كبيراً للغاية. ولقد أقر العاملون بالمعلومات العامة بأن وسائل الإعلام كانت من الأهمية بمكان بالنسبة لتواصلهم مع الأزمة إذ أنها كانت الطريقة الأساسية لنشر رسائلهم للجهات المعنية الأخرى. ومع ذلك فقد ناقشوا أيضاً التحديات في مواجهة الهجمة المستمرة من طلبات واستفسارات وسائل الإعلام، والطلبات المستمرة للوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى أنواع المعلومات المختلفة والمتعددة التي يجب عليهم توفيرها لوسائل الإعلام. وقد اقروا بأنهم قد بذلوا قصارى جهدهم للوفاء باحتياجات وسائل الإعلام أثناء الأزمة. كما أتاحوا مدخلاً لم يسبق له مثيل إلى موقع للأزمة وإلى كبار صناع القرار، وإن لم يكن ذلك الأمر غير مناسب. كما أقروا أيضاً بسهولة الوصول إليهم قدر الإمكان، وبشفافيتهم، وأنهم قد فعلوا ما في وسعهم من أجل تصحيح المعلومات التي تصل إلى وسائل الإعلام. ورغم ذلك فإن الموجات الهائلة من طلبات وسائل الإعلام، والطبيعة الديناميكية للأزمة، بالإضافة إلى القدر الكبير من وسائل الإعلام، كل ذلك جعل زاد من صعوبة إتقان العمل.

وذكر موظفو المعلومات العامة إتاحتهم للكثير من المعلومات بقدر إمكانهم لوسائل الإعلام والجهات المعنية بشأن الأزمة. وفي الحالات التي لم يتوصلوا فيها إلى إجابات، كانوا يعترفون بأن ليس لديهم إجابة. بل إن بعضهم قد تجاوز الأمر بالعمل من أجل محاولة إيجاد إجابة في وقت لاحق. ورغم ذلك كان قدر الأسئلة والطلبات بالإضافة إلى الطبيعة المتغيرة للأزمة قد زاد من تعقيد عملية الاتصال. وقد أعرب العديد من موظفي المعلومات العامة عن أنه كان ينبغي عليهم مجابهة تصريحات وسائل الإعلام التي كانوا يشعرون بأنها تصريحات خاطئة أو مثيرة. لقد شعر العديد منهم بأن مهارات الاستماع التي كانوا يتمتعون بها كانت ضرورية في عملية التواصل مع الأزمة. وأعربوا عن أنهم – فضلاً عن نوع المعلومات التي كان يحتاج إليها الناس – قد سعوا إلى الاستماع والاستجابة إلى الاحتياجات الفعلية للجهات المعنية. وفي بعض الأحيان، كان ذلك يعني توفير المعلومات التي كانت بين أيديهم في ذلك الوقت بدلاً من اللجوء إلى تخمين الإجابات. كان ذلك صحيحاً بشكل خاص عند إقامة حوار مع العاملين في

مجال الاستجابة والتعافي يدور حول أية مخاوف لديهم بشأن صحتهم وسلامتهم أثناء الأزمة.

ذكر موظفو المعلومات العامة أنهم قد بذلوا أقصى طاقاتهم للوفاء باحتياجات أصحاب المصلحة من خلال إشراك خبراء عمليات البحوث (Subject Matter Experts (SME والمتخصصين في مجال الصحة في الرد على أسئلتهم بطريقة واضحة ومفيدة. تلك المعلومات كانت تقدم في معظمها وجهاً لوجه. وكانت المعلومات الأخرى في الغالب من خلال النشرات الإعلامية والمقابلات وذلك عبر موقع restorethegulf.gov. وذكر موظفو المعلومات العامة أيضاً أنهم أرادوا أن يكونوا أكثر استباقاً في تواصلهم. فبكونهم استباقيين، يمكنهم الحصول على المزيد المعلومات عن عملية التطهير ، كما يمكنهم أيضاً مناقشة عمليات الترميم والهندسة التي تمت في سقف منصة النفط بصورة أعمق.

عليك بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت للتعرف على كيفية مشاركة موظفي قطاع المعلومات العامة في التواصل مع تسرب النفط من وحدة "بي بي" في أعقاب الحريق الذي اندلع بالوحدة. خذ أولاً برهة لتتأمل الدروس التي بنيت على التواصل الفعال مع الأزمات في الفصل الثالث. ثانياً، لاحظ أن هذه الدروس هي بمثابة محك ونقاط للنقاش حول ما نعتقد أنه سمات رئيسية للرد على الأزمات. وأنت تجيب على السؤال الذي سيلي فكر فيما إذا كان موظفو قطاع المعلومات العامة ذوي فاعلية أم غير ذوي فاعلية في تواصلهم مع الأزمة. لقد أعدنا صياغة الدروس على هيئة أسئلة حتى تستطيع أن تتعامل مع القضايا الأساسية في هذه الحالة بصورة أفضل.

دروس في إيجاد تواصل فعال مع الأزمة

الدرس الأول : حدد أهدافك من التواصل وع الأزمة.

ماذا كانت أهداف العاملين بقطاع المعلومات العامة عند تواصلهم مع الأزمة؟

الدرس الثاني : قبل الأزمة، أقم شراكات حقيقية ومتوازنة مع المؤسسات والمجموعات التي تهم المؤسسة.

هل أقام موظفو قطاع العلاقات العامة شراكات مع الجهات المعنية قبل أو أثناء الأزمة؟

الدرس الثالث : أنظر إلى الجهات المعنية لديك، بما فيها وسائل الإعلام، كشركاء في غدارة الأزمة.

هل اعتبر العاملون بقطاع المعلومات العامة الجهات المعنية (أصحاب المصلحة) شركاء لهم في إدارة الأزمة؟

الدرس الرابع : تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات أساسية وثانوية، وقوية وإيجابية، مع الجهات المعنية.

هل أقام العاملون بقطاع المعلومات العامة علاقات أساسية وثانوية، وقوية وإيجابية، مع الجهات المعنية أثناء تسرب النفط؟

الدرس الخامس : يشمل التواصل الفعال مع الأزمة الإنصات إلى الجهات المعنية.

هل استمع العاملون بقطاع المعلومات العامة أو تفهموا احتياجات الجهات المعنية؟

الدرس السادس : قم بعملية الاتصال في البداية المبكرة للأزمة واعترف بالريبة (الاضطراب) ثم طمئن الجماهير بأنك ستظل على اتصال بهم بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.

هل تواصل العاملون بقطاع المعلومات العامة مع الجهات المعنية بشأن الأزمة؟

الدرس السابع : تجنب الإجابة القاطعة أو اليقينية على أسئلة الجمهور أو وسائل الإعلام حتى تتوافر لك المعلومات الكافية.

هل قدم العاملون بقطاع المعلومات العامة إجابات يقينية أو قاطعة بشأن الأزمة؟

الدرس الثامن : لا تبالغ في طمأنة المعنيين فيما يخص الآثار التي ستخلفها الأزمة عليهم.

هل بالغ العاملون بقطاع المعلومات العامة بشأن الآثار التي قد تترتب على الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج الجماهير إلى تصريحات مفيدة وعملية حول الكفاءة الذاتية للمؤسسة أثناء الأزمة.

هل أدلى العاملون بقطاع المعلومات العامة بتصريحات حول الكفاءة الذاتية في مرحلة ما بعد الأزمة؟

الدرس العاشر : يقر المتواصلون مع الأزمات بفاعلية بأن العوامل الإيجابية يمكن أن تنجم عن الأزمات المؤسسية.

هل اقر العاملون بقطاع المعلومات العامة بالعوامل الإيجابية التي نشأت أثناء الأزمة؟

ملخص موجز

كان تسرب النفط من وحدة "بي بي" أكبر عملية للاستجابة والتعافي من كارثة بيئية في الولايات المتحدة، وقد نسق كل من "بي بي" وخفر السواحل بالولايات المتحدة جهودهما للاتصال بالأزمة أثناء الحدث. هذه العلاقة غير العادية وغير المسبوقة أفرزت عمليات استجابة وتعافي فريدة تمخضت عن تواصل وتنسيق فاعلين طوال الأزمة. لقد شهد العاملون بقطاع المعلومات العامة الذين استجابوا للأزمة ارتفاع الطلب على المعلومات، سياق تواصل عدائي وملح في كثير من الأحيان، وإجابات علمية للغاية ولكنها تتميز بالشك. كما أبدى موظفو المعلومات العامة مستويات عالية من الإرهاق أثناء الأزمة، كما أكدوا على ضرورة أن يقوم العاملون بهذا القطاع في المستقبل بمتابعة مستويات التعب والراحة التي يشعرون بها عند تعاملهم مع الاتصال بالأزمة إذا استغرق الأمر فترات طويلة من الوقت.

مثال 4-2: حريق مصنع مالدن ميلز

شركة "مالدن ميلز" Malden Mills عبارة عن مصنع للمنسوجات، يقع في ميثون، بولاية ماساشوسيتس. تعمل الشركة في منطقة "ميريماك فالي" منذ ما يربو على قرن، وهي أحد مصانع المنسوجات القليلة التي لا تزال تعمل في نيو إنجلاند، لآن العديد من

المصانع الأخرى قد تخلت عن تلك المنطقة بسبب تزايد الأجور وتعدد الاتحادات. ومع ذلك فقد ظلت "مالدن ميلز" محافظة على التزامها تجاه المجتمع، كما تدفع بعض الأجور الأكثر ارتفاعاً في هذا المجال، وتوفر جزءاً كبيراً من الأساس الاقتصادي للمنطقة حيث أنها تضم حوالي 3000 عامل. في وقت اندلاع الحريق، كانت الشركة مملوكة للقطاع الخاص – من قبل "هارون فيورشتاين" Aaron Feuerstein – وكانت من قبل مملوكة من قبل والده وجده. وظلت المؤسسة في أيدي عائلة "فيورشتاين" لما يقرب من 100 سنة.

الإعداد والتخطيط للأزمة

ركزت ‘ائلة "فيورشتاين" على إقامة علاقات قوية مع موظفيها وعملائها. يصف "فيورشتاين" القيم التي تتسم بها قيادته بكونها "حساسية تجاه المعادلة الإنسانية". كما يصف "بول كوري" Paul Coorey رئيس الاتحاد المحلي "فيورشتيان" بأنه "عادل ورحيم"، قائلاً إنه يشعر بأن "فيورشتاين" كان يعتقد "بأنك إذا دفعت للناس مبالغ عادلة من المال، ومنحتهم فوائد جيدة بحيث يستطيعون رعاية أسرهم، فإنهم سيعملون للإنتاج من أجلك.

فسر "فيورشتاين" فكرته بمعاملة العمل بطريقة عادلة خلال الثمانينيات عندما قدمت الشركة طلباً لإشهار إفلاسها. في ذلك الوقت، كانت شركة "مالدن ميلز" تقوم ببيع الفراء، كما كانت تواصل عملية إنتاج "البولارتيك". ذهب "فيورشتاين" إلى الاتحاد وطلب تسريح العمال إلى حين عودة الشركة إلى القدرة على جني الأرباح. بالإضافة إلى ذلك، وعد "فيورشتاين" بأنه سيعيد تعيين العمال الذين تم تسريحهم عند عودة الشركة إلى القدرة على الربحية. أخذ العديد من الموظفين ذلك الوعد مأخذ الجد ولم يسعوا إلى البحث عن وظيفة أخرى. أوفي "فيورشتاين" بوعده وأعاد تعيين جميع الموظفين الذين قام بتسريحهم أثناء فترة الإفلاس.

بالإضافة إلى ما كان يخص العمال، شارك "فيورشتاين" في مجتمعه الذي تعمل الشركة داخل نطاقه. فقام برعاية برامج التدريب أثناء الخدمة، وبرامج تعليم اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية، وتوفير خطوط ائتمان سخية للشركات المحلية. يصف أحد

صاحب إحدى الشركات المحلية شخصية "فيورشتاين" قائلاً: "إن هارون شخصية سخية جداً ... فلو أن معه رغيفاً واحداً لاقتسمه مع الآخرين". عندما اندلع حريق في أحد المعابد اليهودية، بادر "فيورشتاين" وأخوه بالتبرع بمليوني دولار لإعادة إعماره. وعلى مر السنين، كان "فيورشتاين" يعمل على إقامة علاقات قوية مع العاملين بشركته، ومع مجتمعه.

الاتصال الجريء في أعقاب الأزمة

في الحادي عشر من ديسمبر عام 1995 وكان هذا اليوم يوافق عيد ميلاده السبعين، اندلعت النيران بمصنعه، واستمرت الحرائق لعدة أيام. أبلغ "فيورشتاين" العمال على الفور بأنه سيعيد بناء المصنع ويبقيه في ميثيون وأنه سيدفع أجورهم بالكامل بالإضافة إلى الرعاية الصحية لمدة 30 يوماً وذلك في الوقت الذي يتم فيه إعادة إعمار المصنع. ثم مد فتره دفع الأجور إلى 60 يوماً والرعاية الصحية إلى 90 يوماً أو حتى الانتهاء من إعادة الإعمار. في غضون يوم واحد، أعلنت صحيفة "بوسطن جلوب" أنه أثناء اندلاع الحريق الذي لا يزال في أحد مصانعه وتستيطع أن تراه خلف ظهره، تحدث المالك مالدن ميلز – 69 عاماً – بالكلمات التي كان ينتظر كل فرد في ميريماك سماعها". لقد صرح "فيورشتاين" قائلاً: "سوف نواصل مشاركتنا في لورنس ... لقد كانت الفرصة متاحة لنا للهرولة تجاه الجنوب منذ عدة أعوام، ولكننا لم نفعل ذلك حينئذٍ، ولن نفعل ذلك الآن".

بعد الحريق بثلاثة أيام، عقد "فيورشتاين" اجتماعاً بإحدى المدارس الثانوية المحلية. في ذلك الوقت، صرح بأنه "على الأقل خلال الأيام الثلاثين المقبلة – وقد يستغرق ذلك وقتاً أطول –سوف يحصل جميع العاملين بالساعة على أجورهم كاملة". وبعد مرور شهر على الأزمة، عقد "فيورشتاين" اجتماعاً مع العمال مرة أخرى. وفي هذا الاجتماع صرح بما يلي:

> يسعدني أن أعلن لكم للمرة الثانية بأننا في خلال ثلاثين يوماً – أو ربما يزيد – سندفع الأجور كاملة للعاملين لدينا. ولكن، لماذا أفعل ذلك؟ لأنني أعتبر الموظفين الذين يقفون أمامي الآن هم الثروة الكبيرة التي

تمتلكها مصانع مالدن ميلز. ولا أنظر إليهم – كما تفعل المؤسسات الأخرى – وكأنهم عمالة زائدة لابد من التخلص منها. إن ما أفعله اليوم سيعود علي بعشرة أضعاف من الفائدة، وهذا ما سيجعل شركة مالدن ميلز أفضل شركة في مجال الصناعة.

خلال الفترة المتبقية من الأزمة، كان "فيورشتاين" يواصل لقاءاته مع العمال ويدفع أجورهم ورواتبهم بمزاياها المختلفة. وبعد مرور شهرين على الأزمة، عاد 70% من العمال إلى العمل. وفي ذلك الوقت، وافق "فيورشتاين" على أن يدفع الأجور والمزايا الخاصة بمن تبقى من العمال، وهم 800 عامل، لمدة ثلاثين يوماً أخرى. وفي نهاية تلك الفترة، قاد بسداد فواتير التأمين الصحي لمدة 90 يوماً إضافية لكل من لم يعد إلى العمل، كما وعد بنوفير وظائف لمن يعانون من البطالة، كما فعل من قبل خلال فترة الثمانينيات.

أنت من تقوم بإجراء المكالمة

بعد أن درسنا هذه الحالة، حان الوقت للتعرف على طريقة "هارون فيورشتاين" في الاتصال في أعقاب حريق المصنع. أولاً، توقف لحظة للتأمل في الدروس التي بنيت على أساس التواصل الفعال مع الأزمات، والتي ذكرناها في الفصل الثالث. ثانياً، لاحظ أن هذه الدروس هي بمثابة محك ونقاط للنقاش، على ما نعتقد، كما أنها تعتبر الجوانب الرئيسية في مواجهة أية أزمة. وفين حين قيامك بالإجابة على الأسئلة التالية، حدد ما إذا كان "هارون فيورشتاين" فعالاً في تواصله مع الأزمة. لقد قمنا بإعادة صياغة الدروس على هيئة أسئلة حتى تكون أقدر على التعامل مع تلك القضايا الأساسية التي تعد جوهر الحالة.

دروس في تحقيق تواصل فعال مع الأزمة

الدرس الأول : حدد هدفك من التواصل مع الأزمة.
ما أهداف "هارون فيورشتاين" الأساسية في اتصاله بالأزمة؟

الدرس الثاني : قبل الأزمة، أقم شراكات متوازنة وحقيقية مع المؤسسات والمجموعات التي تهم مؤسستك.

كيف اقام "هارون فيورشتاين" شراكات مع الجهات المعنية (أصحاب المصلحة) قبل حدوث الأزمة؟

الدرس الثالث : اعتبر الجهات المعنية، بما فيها وسائل الإعلام، شركاء لك في إدارة الأزمة.

كيف اعتبر "هارون فيورشتاين" أصحاب المصلحة لديه شركاء له في إدارة الأزمة؟

الدرس الرابع : تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات أساسية وثانوية، قوية وإيجابية مع الجهات المعنية؟

كيف عمل "هارون فورشتاين" على إقامة علاقات أساسية وثانوية، قوية وإيجابية مع الجهات المعنية في أعقاب الحريق؟

الدرس الخامس : يشمل التواصل الفعال مع الأزمة الإنصات إلى احتياجات الجهات المعنية وفهمها.

ما الدليل على أن "هارون فورشتاين" استمع إلى احتياجات الجهات المعنية وفهمها؟

الدرس السادس : اتصل في وقت مبكر من الأزمة، واعترف بالارتياب (الاضطراب)، وطمئن الجماهير بأنك ستواصل الاتصال بهم بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.

كيف – وكم مرة – تواصل "هارون فورشتاين" مع أصحاب المصلحة بشأن الأزمة؟

الدرس السابع : تجنب الإجابات القاطعة والمؤكدة على أسئلة الجماهير ووسائل الإعلام حتى تتوافر المعلومات الكافية لديك.

هل تواصل "هارون فورشتاين" من خلال ردود قاطعة ومؤكدة عند ذكر أسباب الأزمة؟

الدرس الثامن : لا تبالغ في طمأنة الجماهير بشأن الآثار التي قد تخلفها الأزمة عليهم.

هل ثمة دليل على أن "هارون فيورشتاين" قد بالغ في طمأنة

الجهات المعنية بشأن الآثار الناجمة عن الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج الجماهير إلى تصريحات عملية ومفيدة حول كفاء المؤسسة الذاتية إثناء الأزمة.
كيف أدلى "هارون فيورشتاين" بتصريحات بشأن الكفاءة الذاتية في أعقاب الأزمة؟

الدرس العاشر : تقر الجماهير بأن ثمة عوامل إيجابية يمكن أن تنشأ من حدوث الأزمة.
كيف أقر "هارون فيورشتاين" بأن هناك عوامل إيجابية قد تنشأ نتيجة للحريق الذي اندلع بمصنعه؟

ملخص موجز

لقد أشاد العالم باستجابة "هارون فيورشتاين" – التي تتسم بالرأفة – لحريق مصنع مالدن ميلز في عام 1995. فقد أثنى الرئيس "كلينتون" بتواصله مع الأزمة وذلك في أحد خطبه. بالإضافة إلى ذلك، تلقت مالدن ميلز تبرعات من جميع أنحاء العالم لعدة سنوات بعد حدوث الحريق. وفي وقت الأزمة، لم يبد "هارون فورشتاين" اهتماماً كبيراً بسبب الأزمة أو بالمسئول عنها، بل إنه أبدى اهتماماً أكبر بكل من تأثر بها؛ ألا وهم العاملون بالمصنع والمجتمع المحيط. وبع انتهاء الحريق، عمل "فيورشتاين" مباشرة على تجاوز حدود الأزمة. فقد منح العمال والمجتمع الأمل والإيمان بأن الشركة سوف تتغلب على تلك الأزمة. أضف إلى ذلك أنه استطاع يتماسك، وأن يقيم المزيد من العلاقات مع الجهات المعنية، وهي العلاقات التي كان يود أن يقيمها قبل اندلاع الحريق.

مثال 4-3

التعقيدات طويلة الأجل في أزمة عصير تفاح أودوولا الملوث

بدأت شركة "أدوالا" Odwalla – التي تنتج العصائر وبعض السلع الأخرى المخصصة للمستهلكين ذوي الاهتمام بالناحية الصحية – عملية طويلة ومعقدة للتعافي من أثر الأزمة التي شهدتها في 30 أكتوبر عام 1995. في هذا التوقيت، تم إخطار الشركة بأن ثمة صلة بين عصير التفاح غير المبستر الذي تنتجه وانتشار باكتيريا "إي كولاي"

E. coli فبادرت الشركة طواعية على الفور بسحب السلعة ومعها 12 سلعة أخرى من العصائر. ولكن للأسف، رغم تلك المجهودات التي بذلتها الشركة، أودت العدوى بحياة طفلها تبلغ من العمر 16 شهراً، وأصابت 60 من الأطفال الآخرين. ورداً على الأزمة، قامت شركة "أودوالا" بعمل تغييرات جوهرية وتعهدت بأن تجعل سلامة المستهلك على قمة أولويات الإنتاج بها. ولقد أشاد العديد من المراقبين بتلك الاستجابة الفورية. وفي الواقع، استطاعت الشركة أن تحتفظ بحوالي 80% من حساباتها في خضم تلك الأزمة.

تحديات في مواجهة الجهات المعنية المختلفة

كان لاستجابة شركة "أودوالا" للأزمة – كما سنعرض لها بالتفصيل – أثراً عميقاً على العديد من الجهات المعنية. فقبل حدوث الأزمة، كان المنتجون يزعمون أن الأحماض الموجودة في منتجات العصائر تؤدي إلى قتل البكتيريا مثل بكتيريا "إي كولاي" بدون عملية بسترة. وبالطبع فقد أدى تفشي البكتيريا من خلال شركة "أودوالا" إلى استلهام تغييرات كبرى في هذه الطريقة من التفكير. وأصبحت تقنيات البسترة الجديدة التي تتطلب معدات وأجهزة إضافية هي معيار هذه الصناعة. ولكن لم يستطع كثير من المستثمرين تحمل عبء شراء مثل تلك الأجهزة. كما أن المستثمرين بالشركة قد ساهموا بقوة في خسارتها أثناء فترة التعافي الطويلة والمكلفة. بالإضافة إلى ذلك، أدت عملية السحب والتحقيقات التابعة لها إلى تسريح بعض العاملين، ما أدى بدوره إلى وجود صعوبات مالية واجهت العديد من العاملين بالشركة. ضع هؤلاء المعنيين في ذهنك وأنت تقرأ الوصف التالي لاستجابة شركة "أودوالا" لأزمتها الخاصة بانتشار بكتيريا "إي كولاي".

استجابة شركة"أودوالا" للأزمة

منذ البداية، وعدت شركة "أودوالا" بالتزامها أمام عملائها بطريقة واضحة ومقنعة. علاوة على ذلك قامت بفتح خطوط اتصال جديدة مع عملائها لكي تقوم بسحب منتجاتها وإغلاق عملياتها عن طيب خاطر. ثم قامت الشركة بنشر موقع لها على شبكة الإنترنت وخصصته للأزمة في خلال 24 ساعة، وأعلنت عن خطي تليفون 1-

800 جديدين يمكن للعملاء والموردين الاتصال بالشركة عن طريقهما. كانت رسالة الشركة لعملائها واضحة ومتسقة وعاطفية. كما أعلنت الشركة عن أسفها لما حدث، وعرضت إمكانية رد المبالغ التي أنفقها كل من اشترى سلعتها في الفترة الأخيرة. كما عرضت أيضاً دفع أية تكاليف علاجية من الأمراض التي نجمت عن العصير الملوث التي أنتجته. وفي أثناء الأزمة، قام "جريج ستلتنبول" Greg Steltenpohl رئيس الشركة بزيارة لأعضاء لأسر الأطفال المصابين وشاطرهم الأحزان والآلام التي سببتها الأزمة على الملأ. عندما حدث حالة الوفاة الوحيدة الناجمة عن الأزمة، أصدرت الشركة بياناً صحفياً تعبر فيها عن تعازيها للأسرة المنكوبة.

في غضون يومين اثنين من الأزمة، أعلنت شركة "أودوالا" عن تغيير جذري في إنتاج العصائر الطازجة. فعرضت الشركة البسترة السريعة flash pasteurization كتقنية قادرة على قتل بكتيريا "إي كولاي" مع احتفاظ العصائر بمذاقها وقيمتها الغذائية التي كانت موجودة هبا قبل عملية البسترة. ومنذ استخدام الشركة لتقنية البسترة السريعة في عام 1996، لم تسع إلى سحب أي من منتجاتها حتى الآن.

التأثير على الجهات المعنية

كما ذكرنا في مستهل هذه الدراسة، استطاعت شركة "أودوالا" أن تحافظ على غالبية حساباتها بعد الأزمة. فقد نقلت صحيفة "وول ستريت" عن أخصائيي العلاقات العامة والأزمات قوله عن شركة "أودوالا" بأن "المبادئ الجوهرية كانت على الأرجح هي السبب وراء تحقيق الشركة لأحد حالات التعافي الأكثر سرعة في التاريخ". هذا التعافي لم يتحقق دون تكلفة من جانب الجهات المعنية. فقد عانى كل من الشركات الصغرى العاملة في مجال صناعة العصائر والمستثمرين وبعض العاملين بشركة "أودوالا" ذاتها أثناء مواجهة الشركة للأزمة وبعدها.

في وقت الأزمة، كانت شركة "أودوالا" شركة منتجة كبيرة نسبياً في مجال صناعة العصائر الطازجة. ونتيجة لذلك، كان لديها القدرة المالية على إعادة تجهيز منشآتها بالمعدات اللازمة للبسترة السريعة flash. بالطبع ليس كل المنتجين يملكون القدرة على تحمل عبء مثل هذا النوع من التطور. فبمجرد أن أعلنت الشركة عن استخدامها

لتقنية البسترة السريعة، لم تشأ بعض محلات البقالة الكبرى – مثل سلسلة محلات "سيفواي" Safeway- أن تقبل أية عصائر من أية شركة أخرى لم تستخدم هذه التقنية في إنتاجها. أما الشركات الصغرى التي قامت بالفعل باستخدام هذه التقنية فقد وجدت نفسها مضطرة إلى رفع أسعارها، وبذلك فقدت قدرتها على المنافسة.

كما تضرر أيضاً المستثمرون لدى شركة "أودوالا" جراء تلك الأزمة. فقد أنفقت الشركة أموالاً هائلة أثناء عملية التعافي رغم تراجع أرباحها. علاوة على ذلك، دفعت الشركة أكثر من مليون دولار غرامة بسبب تلك الأزمة. يذكر "ريرسون" وزملاؤه (Reierson et al 2009) أنه "بالرغم من أن الإجراءات التي قامت بها شركة أودوالا قد تعد ممارسات عملية جيدة على المدى البعيد، إلا أنه فور انتهاء الأزمة لم يجد المستثمرون مجالاً للحديث عن استثماراتهم الأصلية". كما عانى أيضاً العاملون بالشركة أثناء الأزمة. فقد تم تسريح 60 عاملاً منهم على إثرها. ورغم أن المستهلكين قد تم دفع تعويضات لهم كنتيجة للأزمة، إلا الشركة لم تفعل الكثير لدعم العاملين بها أثناء عمليات الإصلاح. كما تم تغيير بعض أعضاء مجلس الإدارة بعد وقوع الأزمة. إلا أن استجابة الشركة للأزمة كانت إيجابية وحاسمة في توجهها نحو القدرة على الربح في نهاية المطاف. ومع ذلك لم تخل تلك الاستجابة من التكلفة لثلاثة من الجهات المعنية على الأقل؛ وهي الشركات الصغيرة والمستثمرون والعاملون بالشركة.

أنت من تقوم بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت شركة "أودوالا" قد تواصلت بفاعلية مع الجهات المعنية التي تأثرت بالأزمة. أولاً، انتظر لحظة لتتأمل الدروس التي أسسنا لها في الفصل الثالث للتواصل، إما بفاعلية أو بدون فاعلية، في أعقاب الأزمة. هذه الدروس لابد أن ترشدك في تقييم مواطن القوة والضعف في استجابة الشركة للأزمة. وحين تتأمل الأسئلة التي ستأتي حالاً، حدد ما إذا كانت شركة "أودوالا" فاعلة أم غير فاعلة في التعامل مع التعقيدات طويلة الأجل التي تنطوي عليها الأزمة.

دروس في تحقيق تواصل فعال مع الأزمة

الدرس الأول : حدد أهدافك من التواصل مع الأزمة.

هل جسدت شركة "أودوالا" أهدافاً واضحة خلال تواصلها مع الأزمة؟

الدرس الثاني : قبل الأزمة، أقم شراكات متوازنة وحقيقية مع المؤسسات والمجموعات التي تهم مؤسستك.

كيف اقامت شركة " أودوالا" شراكات مع الجهات المعنية (أصحاب المصلحة)؟

الدرس الثالث : اعتبر الجهات المعنية، بما فيها وسائل الإعلام، شركاء لك في إدارة الأزمة.

كيف نظرت شركة "أودوالا" إلى الجهات المعنية بعد الأزمة؟

الدرس الرابع : تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات أساسية وثانوية، قوية وإيجابية مع الجهات المعنية؟

هل ثمة دليل على أن شركة "أودوالا" أقامت علاقات مع المعنيين بها؟

الدرس الخامس : يشمل التواصل الفعال مع الأزمة الإنصات إلى احتياجات الجهات المعنية وفهمها.

هل هناك دليل على أن شركة "أودوالا" استمعت إلى الجهات المعنية

الدرس السادس : اتصل في وقت مبكر من الأزمة، واعترف بالارتياب (الاضطراب)، وطمئن الجماهير بأنك ستواصل الاتصال بهم بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.

كيف حافظت شركة "أودوالا" على اتصالها باجماهير؟

الدرس السابع : تجنب الإجابات القاطعة والمؤكدة على أسئلة الجماهير ووسائل الإعلام حتى تتوافر المعلومات الكافية لديك.

هل أعطت شركة "أودوالا" إجابات قاطعة بشأن الأزمة؟

الدرس الثامن : لا تبالغ في طمأنة الجماهير بشأن الآثار التي قد تخلفها الأزمة عليهم.
هل بالغت شركة "أودوالا" في طمأنة الجماهير بشأن الآثار المترتبة على الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج الجماهير إلى تصريحات عملية ومفيدة حول كفاء المؤسسة الذاتية إثناء الأزمة.
كيف أدلت شركة "أودوالا" بتصريحات حول الكفاءة الذاتية في أعقاب الأزمة؟

الدرس العاشر : تقر الجماهير بأن ثمة عوامل إيجابية يمكن أن تنشأ من حدوث الأزمة.
هل ثمة دليل على أن الأزمة قد تتمخض عن عوامل إيجابية؟

ملخص موجز

تمن الاحتفال بتعافي شركة "أودوالا" من أزمة مرض "إي كولاي" باعتبارها نموذجاً متميزاً للتواصل مع الأزمة. ففي واقع الأمر، قامت الشركة بالتواصل بصورة مستمرة مع عملائهافي وقت مبكر حيث أبدت أسفها لوقوع الحادثة وعرضت تعويضات مالية. ومع ذلك فإن مجرد إلقاء نظرة على الأزمة عن كثب تكشف الأضرار التي لحقت بمشروعات الصناعات الصغيرة. أضف إلى ذلك أن المستثمرين الذين لم يتمتعوا بالقدرة على البقاء مع شركة "أودوالا" لفترة طويلة قد عانوا أيضاً من خسائر مالية فادحة. وبالمثل، فقد بعض الموظفين عملهم – ولو بصفة مؤقتة على الأقل – ما سبب لهم ضائقة مالية. هذه الحالة تتيح لنا دليلاً واضحاً على حاجة المؤسسات إلى وضع المعنيين بها في الاعتبار لفترة طويلة عند مواجهة الأزمة.

مثال 4-4

حادثة تفجير بمدينة أوكلاهوما

لقد كانت حادث التفجير بمدينة أوكلاهوما – أول وأكبر حدث إرهابي شهدته الأراضي الأمريكية على مدى جيل كامل – أزمة مروعة لعدة أسباب. فقد وقع في قلب

منطقة كان يراها الجميع منعزلة تماماً عن أية تهديدات واسعة النطاق. وقد كان التفجير مدمراً للمنطقة حيث ألحق أضراراً بالغة بالعديد من المباني وسط المدينة، وشبب خسائر فادحة. فقد حصد الانفجار أرواح 168 ضحية بينهم عديد من الأطفال الذين كانوا متواجدين داخل مبنى "مورا" Murrah Building. اتهم كل من "تيموني ماكفي" و"تيري نيكولز" بالتخطيط للتفجير كوسيلة للانتقام من الحكومة بسبب فرضها حصاراً، والحريق الذي نجم عن ذلك، والذي اندلع في أحد فروع مجمع "برانش ديفيديان" Branch Davidian في مدينة واكو بولاية تكساس. كان "فرانك كيتنج" Frank Keating – حاكم ولاية أوكلاهوما – أحد اللاعبين الرئيسيين في إدارة الاستجابة للأزمة. كان الحاكم "كيتنج" – العميل السابق لمكتب التحقيقات الفيدرالي "إف بي آي" FBI – قد تم انتخابه في عام 1994. وبعد انفجار 19 أبريل عام 1995 قاد "كيتنج" بنفسه مواجهة الولاية للأزمة. وذاع صيته على نطاق واسع لأسلوبه العال الذي اتبعه لمواجهة الأزمة، ولنشاطاته في عملية التواصل. وصف "كيتنج" لاحقاً ما حدث بعبارات محددة قائلاً:

> لعلكم تتذكرون الانفجار الإرهابي الهائل الذي حدث في الساعة التاسعة والدقيقتين صباحاً من اليوم التاسع عشر من أبريل عام 1995 أمام مبنى مكتب "ألفريد بي مورا" الفيدرالي في قلب المنطقة. لقد أزهق الانفجار أرواح 168 فرداً، وأصاب المئات، وسبب أضراراً بليغة بالعشرات من المباني. كانت جهود الإنقاذ والإصلاح التي أعقبت الانفجار – جنباً إلى جنب مع التحقيقات الجنائية – هي الأكبر من نوعها في تاريخ الولايات المتحدة. جمعت تلك الجهود العديد من الهيئات الحكومية والمحلية والإقليمية – بين عشية وضحاها بالمعنى الحرفي للكلمة – للعمل بأسلوب تعاوني لأداء مهمة واحدة. كان يمكن لمثل هذا الحدث أن يؤدي إلى الفوضى؛ فقد سبق أن تضافرت جهود بضع هيئات قليلة لتولي المهام اليسيرة وسهلة الانقياد. لكن النتيجة في مدينة أوكلاهوما لم تكن كذلك. ففيما بعد قام المراقبون بصياغة اصطلاح "نموذج أوكلاهوما" Oklahoma Standard للإشارة إلى الطريقة التي جمعت بين مدينتنا

والولاية والدولة لمواجهة هذا العمل الدنيء.

اتخذ "كيتنج" انفجار مدينة أوكلاهوما مثالاً يساعد في ابتكار دروس مستفادة يمكن توظيفها في الإدارة الفعالة للأزمات. على وجه التحديد، عرض أربع استراتيجيات يوصي قادة الحكومة بتطبيقها، وهي:

1- تدريب وتجهيز أول من يبادر بالاستجابة من العاملين بالمؤسسة حيث أنهم يعدون خط المواجهة مع تهديد إرهابي محتمل.

2- البحث عن طرق لدعم عمل الفريق (قبل) أية حادثة، ثم التركيز عليه لاحقاً.

3- الثقة في أن الخبراء سيعملون وفقاً لخبراتهم بصورة أفضل.

4- قول الحقيقة، ومصارحة الجماهير التي نعمل من أجل حمايتها وخدمتها.

بالنسبة لتدريب أول من يبادرون بالاستجابة، يوضح "كيتنج" ومعه العديد من المراقبين أن أول المستجيبين هم أول من يظهرون على الساحة. وقد يحدث ذلك قبل توفير الهيئات الفيدرالية أو الحكومية الدعم اللازم بفترة أو ربما بأيام. فالاستجابة الفعالة للأزمات تتطلب أن يكون لدى أوائل المستجيبين المحليين المهارات والموارد اللازمة. أضف على ذلك أن عمل الفريق يعد أمراً ضرورياً. والعلاقات التعاونية بين أعضاء الفريق الواحد يجب أن تقام قبل وقوع أية حوادث أو أزمات بفترة طويلة. وهذا يشمل جلب الخبراء الذين يتمتعون بخبرة عملية للمساعدة في إدارة الحدث. ويجب على أعضاء الفريق الاطلاع على خبرة كل فرد في فريقهم. ولابد أن يكون هناك إجراءات مدروسة للتنسيق والتواصل. إن خبرة "كيتنج" كمسئول سابق بمكتب التحقيقات الفيدرالي ق ساعدته على فهم الموقف والتواصل بفاعلية. فقد كان يتمتع بخبرة شخصية في التعامل مع العديد من مجموعات أوائل المستجيبين، كما كان يتمتع بالقدرة على تيسير علاقات التعاون بينهم. الأمر الأخير والأكثر أهمية بالنسبة لأهدافنا هو أن "كيتنج" أكد في عام 2001 على أن تفجيرات أوكلاهوما سيتي كانت تشمل العديد من المطالبات المعقدة بالتواصل. يقول:

> لأن مبنى "مورا" كان موجوداً في وسط أوكلاهوما سيتي أمام عيان الجميع، فقد عثرنا بسهولة على الإجابة الصحيحة للسؤال المعهود: "كم

من معلومات تعرضونها على الجماهير؟" فالإجابة على مثل هـذا السـؤال في غايـة البساطة؛ منحن نخبرهم بكل شيء لا يحتاج إلى السرية لأسباب أمنية وجيهة.

شرح "كيتنج"(Keating 2007) رده كما يلي:

ظلت البرقيات الإذاعية والإخبارية تبث على مدار أربع وعشرين ساعة من مدينة أوكلاهوما خلال الأيام الأولى بعـد الانفجـار في عـام 1995 بصـورة مسـتمرة. فقـد كانت سياستنا تتركز حول إصدار بيانات موجزة حول كل شيء بدءاً مـن عمليـات إحصاء الجثث وحتى التحـذيرات التـي تشـتمل عـلى الصـور المركبـة للمشـتبه في ضلوعهم ارتكاب عملية التفجير، وكانت النتائج في جميع الحالات تقريباً إيجابيـة. من المؤكد أن العديد من جوانب التحقيقات الجنائية لم يتم الكشف عنهـا خـلال الأيام الأولى. فقد كانت إدارة الإطفاء بمدينة أوكلاهوما ومكتب الطبيـب الشرعـي يتحكمان بعناية تامـة في الإفـراج عـن المعلومـات تتعلـق بـالموتى لضـمان إخطـار عائلاتهم قبل الإعلان عن هوياتهم. لم نسمح بفـتح الطريـق أمـام وسـائل الإعـلام للدخول إلى الموقع ذاته لأسباب تتعلق بالسلامة والكفاءة. لكن في كل حالة أخرى تقريباً كان قرارانا لصالح العلانيـة والصراحـة، والنتـائج في غايـة الوضـوح؛ ظللـت أتلقى خطابات لما يربو على ست سنوات بعد الحادثة من الأمريكيين الـذين كـان لديهم انطباع إيجابي تجاه طريقة التعامل مع الانفجار.

ساعد نهج "كيتنج" المنفتح والمتاح للجمهور على ضمان دعمه والتعاون بـين أعضـائه، كـما سـاعد عـلى الحد من إحساس الناس بـالقلق. ومـن خـلال عقـد المـؤتمرات الصـحفية واللقـاءات الجماهيريـة، تـرك "كيتنج" انطباعاً بأنه كان منفتحاً ومتاحاً ومهتماً، وبأنه كـان يشـارك في الخسـارة التـي كـان يشـعر بهـا الجميع. كما أنه قد ساعد على طرح انطباع بأن السلطات كانت مسئولة عن الوضع، وأنه يجري إعـادة تأسيس النظام. وكما أكد،عنـدما يتواصـل القـادة بتعـاطف واهـتمام، فـإنهم يسـاعدون المجتمـع عـلى

التعامل مع الجانب العاطفي من الأزمة. فوجودهم يساعد على خلق شعور بالنظام.

اضطر الحاكم "كيتنج" أيضاً إلى مخاطبة مجموعة معقدة من الجهات المعنية الأساسية والثانوية. شملت مجموعة الجهات المعنية الأساسية كلاً من الجهات المبادرة في الاستجابة للأزمة، وعـائلات وأصدقاء الضحايا، ومجتمع مدينة أوكلاهوما القريب من الحدث. وشملت الجهات الثانوية البلاد بأسرها. فمدينة أوكلاهوما هي مجتمع وثيق جدا من بحيث يعرف كل فرد فيه كل شخص تضرر جراء الانفجار. للمفارقة، في حين أن العلاقات الوثيقة داخل المجتمع جعلت الأزمة أسوأ، إلا أنها أيضاً أعطت المجتمع قوة إضافية لتجاوز الأزمة.

لقد عمل "كيتنج" بكل جدية ليطمئن على أن من بادروا بالاستجابة للأزمة وعمال الطوارئ يجدون الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة. اشتمل ذلك على خرق الروتين الحكومي والبيروقراطية، وإرسال نداءات الاستغاثة إلى الهيئات المسئولة مباشرة. وقد بلغ به الأمر أن آل إلى نفسه مسئوليات غيره ممن تضرروا من الحدث بصورة واضحة. لقد كانت قيادته عملية وفاعلة – حيث اتخذ خطوات ليجعل الاستجابة للأزمة والتعافي منها أكثر كفاءة وفاعلية – كما كانت رمزية حيث ساعدت على التأثير في على الرأي العام بطرق بناءة.

أنت تقوم بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كان الحاكم "كيتنج" قد تواصل بفاعلية مع الجهات المعنية التي تأثرت بالأزمة. أولاً، انتظر لحظة لتتأمل الدروس التي أسسنا لها في الفصل الثالث للتواصل، إما بفاعلية أو بدون فاعلية، في أعقاب الأزمة. هذه الدروس لابد أن ترشدك في تقييم مواطن القوة والضعف في استجابة الشركة للأزمة. وحين تتأمل الأسئلة التي ستأتي حالاً، حدد ما إذا كان المحافظ "كيتنج" كان فاعلاً أم غير فاعل في التعامل مع التعقيدات طويلة الأجل التي تنطوي عليها الأزمة.

دروس في تحقيق تواصل فعال مع الأزمة

الدرس الأول : حدد أهدافك من التواصل مع الأزمة.

ما الأهداف الأساسية التي عمل المحافظ "كيتنج على تحقيقها أثناء تواصله مع الأزمة؟

الدرس الثاني : قبل الأزمة، أقم شراكات متوازنة وحقيقية مع المؤسسات والمجموعات التي تهم مؤسستك.

ما نوع الشراكات التي كانت تعد ضرورية للاستجابة الناجحة لتفجيرات أوكلاهوما سيتي؟

الدرس الثالث : اعتبر الجهات المعنية، بما فيها وسائل الإعلام، شركاء لك في إدارة الأزمة.

هل استغل المحافظ "كيتنج" وسائل الإعلام في عملية الشراكة؟ إذا كان ذلك كذلك، فكيف حدث؟

الدرس الرابع : تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات أساسية وثانوية، قوية وإيجابية مع الجهات المعنية؟

ما الجهات المعنية الرئيسية والثانوية التي اضطر المحافظ "كيتنج" إلى التعامل معها؟

الدرس الخامس : يشمل التواصل الفعال مع الأزمة الإنصات إلى احتياجات الجهات المعنية وفهمها.

كيف استطاع "كيتنج" أن يجمع المعلومات الخاصة بالأزمة؟

الدرس السادس : اتصل في وقت مبكر من الأزمة، واعترف بالارتياب (الاضطراب)، وطمئن الجماهير بأنك ستواصل الاتصال بهم بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.

ماذا فعل "كيتنج" للحد من حالة الارتياب في حادثة التفجير؟

الدرس السابع : تجنب الإجابات القاطعة والمؤكدة على أسئلة الجماهير ووسائل الإعلام حتى تتوافر المعلومات الكافية لديك.

كان الانفجار بمدينة أوكلاهوما موقفاً يتسم باللبس

والدهشة. ما الإجابات التي لم يتم الرد عليها؟

الدرس الثامن : لا تبالغ في طمأنة الجماهير بشأن الآثار التي قد تخلفها الأزمة عليهم.
هل بالغ "كيتنج" في طمأنة الجماهير بشأن الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج الجماهير إلى تصريحات عملية ومفيدة حول كفاء المؤسسة الذاتية إثناء الأزمة.
ما نوع النصائح التي وجهها المحافظ "كيتنج" للجماهير؟

الدرس العاشر : تقر الجماهير بأن ثمة عوامل إيجابية يمكن أن تنشأ من حدوث الأزمة.
ما النتائج الإيجابية التي تمخضت عنها تلك الانفجارات، وكيف يمكن استغلالها في المساعدة على الحد من الأضرار؟

ملخص موجز

كان انفجار أوكلاهوما سيتي أزمة مدمرة للمدينة وللولايات المتحدة بأسرها. لكن تواصل محافظ المدينة "فرانك كيتنج" قد أسهم في الحد من الأضرار الناجمة الأزمة واحتوائها من خلال تيسيره لعملية التنسيق والتعاون بين كل من بادر بالرد على الأزمة. ففي خضم حالة التوتر والاضطرابات التي سببتها الأزمة، استطاع "كيتنج" استغلال العديد من أفضل الممارسات التي ذكرناها في الفصل الثالث. فقد حقق اتصالاً علنياً وصادقاً مع الجهات المعنية، كما أسهمت قيادته واهتمامه وعباراته التي كانت تتسم بالتعاطف في الحد من الآثار النفسية المترتبة على الأزمة.

مثال 4-5

أعمال التجديد الريفية بعد إعصار جرينسبيرج بولاية كنساس

في الرابع من مايو عام 2007 أصيب سكان جرينسبيرج بولاية كنساس، والذين يبلغ عددهم حوالي 1500 مواطناً بالفزع جراء ضرب إعصار "إي إف إس" EFS حيث قتل أحد عشر فرداً وقضى على 95% من المباني في المدينة. تقع جرينسبيرج على بعد 100 ميل تقريباً جنوب ويتشيتا Wichita في جنوب وسط ولاية كنساس. كان الإعصار

أحد الأعاصير الكبيرة والأكثر عنفاً التي تم تسجيلها. تشير التقديرات إلى أن الإعصار امتد على مساحة 1,7 ميل وتولدت عنه رياح سرعتها تزيد على 200 ميل في الساعة. وجد الناجون أنفسهم بلا مأوى، وبلا ماء، ولا مدارس أو كنائس. لقد اجتاح الإعصار المنازل والكنائس والمدارس في جرينسبيرج بكل ما فيا الكلمة من معنى. قبل وقوع الإعصار، كانت المدينة تشتهر بالشعور القوي بالجماعة وبالمباني العتيقة الجميلة، ما جعلها منطقة جذب سياحية لكل من يمر خلال البلدة. رغم ذلك، فكالعيد من القرى الريفية، كانت جرينسبيرج تفقد سكانها بصورة بطيئة حيث قام البعض منهم بمغادرتها إلى المدن الكبرى، كما أن الأطفال الذين يذهبون إلى المدارس والجامعات لا يفضلون العودة إليها. وبعد الإعصار المدمر، شرع سكان جرينسبيرج في البحث عن هوية جديدة للبلدة.

الصياغة الأولى للأزمة

في أعقاب الإعصار المدمر، كان هناك شعور حقيقي بالخسارة. فقد ذهل المواطنون من الآثار الناجمة عنه، وكانوا يشعرون بالارتياب في كل ما حدث وما سيحدث لبلدهم. ومع ذلك وجد بعض كبار القادة على الفور إمكانية صياغة الأزمة بصورة إيجابية أمام الجماهير. على سبيل المثال، فقد "ستيف هيويت" Steve Hewitt رئيس مجلس المدينة منزله وكل ممتلكاته، إلا أنه قد شعر أيضاً بأن "الإعصار له جانب إيجابيthe tornado had a silver lining حيث أنه جعل 1400 مواطن يجمعون صفوفهم ويعيدون تشكيل آثاره". أشار "هيويت" أيضاً إلى أن الإعصار "أجبر الناس على التغيير. فقد أجبرهم على القول : أتعرف؟ إن لدينا الآن فرصة سانحة لم تتح لغيرنا حتى الآن". في هذه الحالة، بدأ "ستيف هيويت" يرى أساساً لبداية جديدة tabula rasa يسعى من خلالها إلى إعادة تشكيل بلدته من جديد.

بعد الإعصار بأقل من يومين اثنين، وأثناء إزالة حطام المباني، أدلى "دارين هيدريك" المشرف العام على المدرسة بنفس الوصف الذي أدلى به "ستيف هيويت" حول الطريقة التي تتخذها جرينسبيرج للاستفادة من الكارثة. ففد ذكر أن "المدن هي الناس، وليس المباني. وتلك فرصة هائلة لإعادة البناء: ليس فقط لمجرد إعادة بناء البلدة على ما

كانت عليه من قبل، بل إعادة البناء بصورة أفضل قليلاً مما كانت عليه". هذه الأفكار والاتصالات الأولى من قبل القادة بدأت تشجع المواطنين على عقد حوارات من خلال منتديات مجتمعية بصورة دورية لمناقشة عملية التعافي بما فيها المشكلات والإحباطات التي تواجه المجتمع. ولأن معظم الناس كانوا يعيشون في مقطورات، وكانوا يتوقون إلى الانتقال على منازل ثابتة، فقد كان ابتكار خطة للسير قدماً في غاية الأهمية. ومع ذلك فمن خلال المنتديات المجتمعية شرع الناس في الحديث عن الكارثة كوسيلة لإعادة تنشيط البلدة وحل مشكلة انخفاض عدد السكان بها. كان لدى هؤلاء الناس الأمل في " أن تسير الأمور عكس الاتجاه السائد: ألا يفقدوا المزيد من الأطفال، بل العودة بالأطفال مرة أخرى، و للاستثمار مرة أخرى في المجتمع بحيث بعد تخرجهم يمكن أن يكون لهم وظائف جديدة وفرص جديدة". إذا ما تم ذلك فإن "الإعصار يعد حدثاً قد ساهم في زيادة الترابط بين الناس، وهو حدث ... يعد عنصراً طبيعياً من عناصر المحن التي تصيب الجميع، لكن المجتمع استطاع أن يستفيد منه بصورة كبيرة".

عقد مجلس مدينة بلدة جرينسبيرج اجتماعات دورية لمناقشة الأعمال التي ستقوم بها الشركات التجارية في البلدة وموعد إعادة افتتاح مثل تلك الشركات. قادت تلك المجموعة أيضاً العديد من المنتديات المجتمعية واستمعت على الاهتمامات والإحباطات بشأن المستقبل المريب الذي يشعر به السكان في تلك الفترة. رغم ذلك فمن خلال اجتماعات مجلس المدينة والمنتديات المجتمعية نشأت إيجاد مدينة خضراء يمكن أن تمثل نموذجاً للحفاظ على الطاقة للعالم بأسره. فقد بدأ "داني والاش" Danny Wallach الذي كان يرأس إحدى الجم وعات غير الربحية في ممارسة ضغوط من أجل استدامة الحفاظ على البيئة في جرينسبيرج من خلال حشد السكان للنظر في تقديم البلدة كمثال يحتذى على ما يمكن أن يكون عليه مجتمع الطاقة الذي يتمتع ببيئة نقية. لقد أوضح ذلك بقوله: "أعني – وهذا ما أهتم به في واقع الأمر – أن تكون جرينسبيرج بلدة خضراء، وفي ذلك الوقت لم أكن أدرك ما هو التوقيت المناسب لعمل حركة التخضير القومية". قال "ستيف هيويت" إن جرينسبيرج استطاعت أن تعود أقوى مما كانت عليه: "قبل حدوث الإعصار، كانت جرينسبيرج تفقد 2% من سكانها

كل عام. وأولئك الذين غادروا البلدة من أجل الدراسة نادراً ما كانوا يعودون للبلدة مـرة أخـرى. كان الأمر موتاً يصيب البلدة بسبب هذا الانخفاض في تعداد السـكان". بـدأت قيـادات المجتمـع ترى الفرص الممكنة التي خلفتها الأزمة. وفي نهاية المطاف، أدت تلك الـرؤى والمناقشـات المبكـرة إلى اتخاذ مجلس المدينة قرارات بضرورة أن تلبي جميـع المبـاني الجديـدة المعـايير البيئيـة، التـي تضمنها المعايير البلاتينية للقيادة في الطاقة والتصميم البيئـي (LEED)، ومعيـار تصـميم المبـاني الخضراء.

النتائج المترتبة على الرؤية البيئية الجريئة التالية الإعصار

كان "ستيف هيويت" يفكر ملياً بعد وقوع الكارثـة. فقـد ركـز اهتمامـه عـلى إيجـاد "مسـاحات لمكاتب الشركات الجديدة، ومدرسة ثانوية، ومركز للفنون يـتم تصـميمه ليكـون مركـزاً للمعـايير البلاتينية للقيادة في الطاقة والتصميم البيئي". لقد أوضح ذلك بقوله إن بنـاء مجتمـع أخضر لـن يكون أمراً يسيراً. وأضاف قائلاً "قد يكون الأمر ضرباً من الجنون. فهناك 14 مبنـى بلاتينيـاً فقـط على مستوى الدولة، وأنـا أريـد أربعـة أو خمسـة مبـانٍ في جرينسـبيرج وحـدها". عنـدما انـتشر حديث جرينسبيرج عن الرؤية التي أبدعتها، ظهرت نتائج عديدة غير مقصودة. فقد شرعت قناة ديسكوفري Discovery Channel في تصوير حلقات تليفزيونية تمسى "جرينبيرج: قصة مجتمـع يعيد بناء نفسه" يتم في نفس توقيت أعمال التجديد. قبيل عام 2009 كانـت جرينسـبيرج تسـير قـدماً في سـبيل أن تصـبح "مجتمـع المسـتقبل الأخضر ... وجعلهـا نموذجـاً قوميـاً لحيـاة الـوعي البيئي".

- أقامت جرينسبيرج سلسلة من المنازل البيئية eco-homes لتثقيف الناس حول الأبنيـة الموفرة للطاقة. تتميز المنازل البيئية بمصادر تدفئة وتبريد مسـتمدة مـن الأرض، وبميـاه يتم تسخينها بالطاقة الشمسية، وحتى بزراعة الخضراوات فوق الأسطح. كـما يمكـن ان توفر حوالي 75% من الطاقة بنسبة أكبر مما توفرها المنازل العاديـة، وأيضـاً تـم فحـص عوامل السلامة في حال حدوث أي إعصار في المستقبل.
- أنشأت جرينسبيرج مباني بخرسانة مسلحة مستخدمة المزيد من الإضاءة الطبيعية، كـما ركب بها أحدث النوافذ العازلة.

- استخدم المجتمع الطاقة الشمسية وطاقة الرياح لتسخير طاقة حرارة الأرض.
- قام توكيل "جون ديري" John Deere Dealership بتوفير مرافق موفرة للطاقة من خلال استخدام النفط والحرارة لتبريد الأرضيات، واستخدام توربينات الرياح لإمداد المباني بالطاقة. يعتقد مالك التوكيل بانه يستطيع أن يوفر 25000 دولار سنوياً من خلال تلك العمليات التطويرية.

استجابة المجتمع

يبدو أن أسلوب جرينسبيرج في تفسير الأزمة كفرصة لإعادة تنشيط البلدة كان فعالاً جداً. ففي هذا الصدد يوضح "هيدريك" المشرف العام على المدرسة أن "العديد من القرى تعاني من موت بطيء. لقد أغمدت شوكة حادة بداخلنا بقوة. وعلينا أن نجد سبيلاً لبعث الروح فينا من جديد، ونأمل في أننا نقوم بصناعة القرارات المناسبة للمساعدة على ذلك".

يصف "ليفاي شميدت" Levi Schmidt البالغ من العمر 15 عاماً عملية التعافي بالطريقة التالية: "قبل الإعصار، كنت مصراً على عدم العودة. فكنت ذاهباً إلى الجامعة، ومن ذا الذي كان يعلم أين سأذهب؟ فهذا المجتمع كان يحتضر. والآن فإنني سأعود بكل تأكيد، وأعلم أن الغالبية العظمى من أصدقائي سيفعلون كما أفعل". هذا لا يعني بالتأكيد أن كل فرد قد بقي في البلدة بعد الإعصار، لكن ذلك يوحي بأن جرينسبيرج كانت قادرة على في ذلك الوقت على وقف موجة انخفاض عدد السكان. وللمزيد من المعلومات حول هذه الحالة، عليك أن تلقي نظرة على موقع جرينسبيرج، كنساس، على شبكة الإنترنت: www.greensburgks.org. الشعار الجديد على الصفحة الرئيسية لموقع البلدة كالتالي: جرينسبيرج: الأفضل، الأقوى، الأكثر خضرة!

أنت من تقوم بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت قيادة جرينسبيرج بولاية كنساس قد تواصلت بفاعلية مع العديد من الجهات المعنية التي تأثرت بالأزمة. أولاً،

انتظر لحظة لتتأمل الدروس التي أسسنا لها في الفصل الثالث للتواصل، إما بفاعلية أو بدون فاعلية أثناء الأزمة. هذه الدروس لابد أن ترشدك في تقييم مواطن القوة والضعف في استجابة جرينسبيرج للأزمة. وحين تتأمل الأسئلة التي ستأتي حالاً، حدد ما إذا كانت جرينسبيرج فاعل' أم غير فاعلة في التعامل مع القيود التي فرضت عليها عند مواجهتها للأزمة.

دروس في تحقيق تواصل فعال مع الأزمة

الدرس الأول : حدد أهدافك من التواصل مع الأزمة.
كيف حدد قادة جرينسبيرج أهدافاً واضحة في اواصلهم مع الأزمة؟

الدرس الثاني : قبل الأزمة، أقم شراكات متوازنة وحقيقية مع المؤسسات والمجموعات التي تهم مؤسستك.
هل تم إقامة علاقات قبل تلقي مساعدات للاستجابة للإعصار؟

الدرس الثالث : اعتبر الجهات المعنية، بما فيها وسائل الإعلام، شركاء لك في إدارة الأزمة.
كيف أشرك المسئولون في جرينسبيرج الجهات المعنية في جهود عمليات التجديد؟

الدرس الرابع : تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات أساسية وثانوية، قوية وإيجابية مع الجهات المعنية؟
كيف أقم قادة جرينسبيرج علاقات جديدة مع الجهات المعنية التي ساعدت في إيجاد رؤية جديدة لبلدنهم؟

الدرس الخامس : يشمل التواصل الفعال مع الأزمة الإنصات إلى احتياجات الجهات المعنية وفهمها.
هل أشرك قادة جرينسبيرج السكان في صناعة القرارات الخاصة بالرؤية الجديدة لبلدتهم؟

الدرس السادس : اتصل في وقت مبكر من الأزمة، واعترف بالارتياب (الاضطراب)، وطمئن الجماهير بأنك ستواصل الاتصال بهم

بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.

كيف تواصل المسئولون بجرينسبيرج بالجماهير بشأن الأزمة، وكم مرة؟

الدرس السابع : تجنب الإجابات القاطعة والمؤكدة على أسئلة الجماهير ووسائل الإعلام حتى تتوافر المعلومات الكافية لديك.

هل تواصل المسئولون بجرينسبيرج بتأكيد مبالغ فيه بشأن الأزمة؟

الدرس الثامن : لا تبالغ في طمأنة الجماهير بشأن الآثار التي قد تخلفها الأزمة عليهم.

هل بالغ قادة جرينسبيرج في طمأنة الجماهير بشأن أعمال التجديد التي أعقبت الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج الجماهير إلى تصريحات عملية ومفيدة حول كفاء المؤسسة الذاتية إثناء الأزمة.

هل أدلى قادة جرينسبيرج بتصريحات حول الكفاءة الذاتية في أعقاب الأزمة؟

الدرس العاشر : تقر الجماهير بأن ثمة عوامل إيجابية يمكن أن تنشأ من حدوث الأزمة.

كيف أقر قادة جرينسبيرج بأن ثمة عوامل إيجابية يمكن أن تنشأ من حدوث الأزمة.

ملخص موجز

لقد أصاب إعصار عام 2007 في جرينسبيرج بولاية كنساس كل فرد بالذهول. فأسرعت قيادة جرينسبيرج بالاهتمام بالفرص المحتملة الناجمة عن الكارثة، وقامت بصياغتها بهذه الطريقة الفاعلة للمواطنين. هذه الرؤية المستقبلية ركزت على أن تجعل جرينسبيرج نموذجاً للبناء والسكن صديق البيئة، كما أعدت خطة للسير بجرينسبيرج قدماً. وأشركت جرينسبيرج الجهات المعنية التي تتمتع بالخبرة البيئية لمساعدتها على خلق رؤية ولدعم جهودها في عملية التعافي. ومن خلال التواصل الفعال استطاعت

جرينسبيرج، بولاية كنساس، مواجهة إحدى الأزمات المأساوية والدراماتيكية بصورة فاعلة.

مثال 4-6

خدعة مكلفة على اليوتيوب لشركة دومينوز بتزا

أدى مزيج بسيط من كاميرا فيديو واثنين من العاملين بأحد المطاعم لديهما أحاسيس مبتذلة بالتنكيت، بالإضافة إلى فرصة للدخول على موقع اليوتيوب إلى خلق سلسة من المشاكل لشركة "دومينوز بيتزا" Domino's Pizza المحدودة. ففي أبريل عام 2009 نشر اثنان من العاملين بشركة دومينوز (كريستي هاموندزKristy Hammonds ومايكل سيتسر Michael Setzer) وهما في الثلاثين من العمر مقطع فيديو بشعاً على موقع اليوتيوب. صور كلاهما مقطع الفيديو داخل أحد فروع الشركة في كونوفر شمال ولاية كارولينا. في هذا الفيديو، يتحدث "هاموندز" بينما يقوم "سيتس" بانتهاك قوانين الصحة القياسية عمداً بلمسه للطعام من خلال العديد من الفوهات. ورغم أن الفيديو كان بالفعل عملاً صبيانياً ومثيراً للاشمئزاز، إلا أنه قد أثار حفيظة مجتمع الإنترنت. فهذا الفيديو إلى شاهده ما يقرب من مليون مشاهد قبل حذفه أدى إلى أزمة مالية ومشاكل في العلاقات العامة لدى شركة دومينوز.

تحديات غير عادية في مواجهة شركة دومينوز

خلفت أزمة شركة دومينوز على اليوتيوب تحديات غير عادية في مواجهة الشركة. فأول شيء هو أن الأزمة نشأت من مجرد خدعة. وثانياً، استخدم الجناة أحد منافذ وسائل التواصل الاجتماعي لنشر إيذائهم. وسوف نناقش هذين التحديين كلاً على حدة. الخدع hoaxes بحكم طبيعتها تؤدي إلى خلق حاجات ملحة متناقضة لدى المؤسسات. فالخدع تبدأ باتهام موجه نحو مؤسسة ما. وفي حالتنا هذه، ادعى المخادعان "سيتسر" و"هاموندز" كذباً أنهما قد قدما الطعام الملوث من يدي "سيتسر". حتى وإن ارتابت أية مؤسسة في أن الادعاء كاذب – كما هو الحال مع خدعة شركة دومينوز – إلا أن عليها أن تتخذ حذرها تجاه الخطر المحدق بها، وعليها أيضاً أن تستعرض قدرتها على التعامل مع مثل تلك التهديدات والأخطار التي قد تحدث في المستقبل.

بذلك، فعلى المؤسسات أن تعمل ما يلي في وقت واحد:

(1) تثبت أن لديها خطة بديلة، إما أن تكون خطة معدة مسبقاً أو أن تكون خطة عشوائية، يمكن أن تخفف من حدة أية أزمة قد تنشأ من أي تهديد أو أن تسيطر عليها.

(2) فحص الأدلة المتاحة من أجل الاعتراف بالادعاءات الكاذبة ودحضها في أقرب فترة زمنية ممكنة.

بالنسبة لشركة دومينوز، تتجسد الأهداف الأولية في تأكيد التزامها بقواعد السلامة الغذائية وتوظيف عاملين من ذوي السمعة الطيبة، مع تكذيب الادعاءات المنشورة في الفيديو يوتيوب عن الشركة. كان التحدي الثاني الذي واجه شركة دومينوز قد نجم عن شهرة وقع اليوتيوب وسهولة الدخول إليه. فلقد انتشر الفيديو على اليوتيوب بصورة خطيرة. ففي غضون ساعات، كان الآلاف قد شاهدوا الفيديو. وفي خلال يومين ارتفع هذا العدد إلى مليون. وحتى بعد أن وافقت إدارة اليوتيوب على إزالة الفيديو من الموقع، إلا أنه نشر في العديد من المدونات والمواقع البديلة. بالنسبة لشركة دومينوز، كان التحدي يتمثل في محاولة السيطرة على القصة التي انتشرت بين عشية وضحاها بصورة كبيرة، وقد فعلت ذلك بعيداً تماماً عن وسائل الإعلام الاعتيادية مثل افذاعة والتليفزيون.



مقطع من الفيديو الذي يظهر الخدعة ضد شركة دومينوز على اليوتيوب

استجابة شركة دومينوز للأزمة

هذه الحالة تبرز حاجة المؤسسات إلى لرصد وسائل التواصل الاجتماعي للكشف عن حالات الأزمات المحتملة. لقد كانت شركة دومينوز مقصرة في مثل هذا الرصد. وفي الواقع، لم تتحر الشركة عن الفيديو بنفسها. بل إن أحد المدونين هو الذي قام بإبلاغها بهذا الفيديو الشائن. وقد أخفقت الشركة في بداية الأمر في فهم خطورة الوضع. فقد استجابت في البداية من خلال تسريبات في الصحف العادية تنكر فيها تقديمها لأغذية ملوثة. لسوء الحظ، فشلت تلك الاستجابة الروتينية في في إدراك حقيقة ان الأزمة ظهرت على مواقع التواصل الاجتماعي. ونتيجة لذلك لم ير العديد ممن شاهدوا فيديو الخدعة الاستجابة الأولى للشركة. فلم يتقدم "باتريك دويل"Patrick Doyle رئيس شركة دومينوز بالولايات المتحدة بتصريح رسمي سوى بعد مرور 48 ساعة على انتشار الفيديو على اليوتيوب. أثناء تلك الفترة، تحدث المدونون بكل صراحة عن توقعاتهم بشأن مصداقية وقدرة شركة دومينوز على إدارة الأزمة.

أما "تيم ماكنتاير" Tim McIntyre المتحدث الرسمي باسم شركة دومينوز فقد عبر عن شعوره بالفزع حيث أن الأزمة قد تم الكشف عنها خلال حوار ظهر على صفحات صحيفة النيويورك تايمز ، فقال: " لقد صدمنا على يد اثنين من البلهاء لديهما كاميرا فيديو وفكرة غبية". وأردف معرباً عن أسفه: "وحتى الناس الذين كانوا على جانبنا كزبائن موالين لمدد تتراوح م بين 10 و15 و20 عاماً منهم من شرع في إعادة النظر في علاقته بالشركة، وهذا ليس عدلاً". ومع تدهور سمعة الشركة، قامت بعمل ما لم تفعله من قبل؛ تعاملت مع الموقف المتأزم عبر موقع للتواصل الاجتماعي. فقد قام "دويل" – وهو يرتدي قميصاً مفتوح الياقة – بتلاوة استجابة الشركة للأزمة جالساً أمام الكاميرا. كان البيان مباشراً وتغلب عليه صيغة الاعتذار. لقد استهل حديثه قائلاً: "إننا نعتذر بكل صدق عما حدث. كما نعرب عن امتناننا لأصدقائنا على شبكة الإنترنت الذين أبلغونا منذ البداية، وسمحوا لنا باتخاذ إجراء فوري. ورغم أن المتهمين أقرا بأن ما حدث كان مجرد خدعة، إلا أننا نأخذ ما حدث مأخذ الجد". أشار "دويل" أيضاً إلى أن فرع الشركة في كونوفر سيغلق بصفة مؤقتة، وسيتم تعقيمه بعناية. وبعد أن أعلن أم ثقة العملاء تعد شيئاً "مقدساً" بالنسبة لشركة دومينوز، تعهد أمام

الجماهير بأن تعيد الشركة النظر في إجراءات التوظيف بها للتأكد من أن الشركة لن تقوم بتوظيف مثل هؤلاء الناس. وأنهى "دويل" مقطع الفيديو بقوله إنه قد "سئم" من الأضرار التي لحقت بسمعة الشركة جراء هذا الحدث الذي شاهده ما يزيد على 125000 مشاهد من كل أنحاء العالم.

انتشر خبر رد "دويل" على اليوتيوب بسرعة فائقة. ووصلت رسالته إلى مدى بعيد. وعرض العديد من المواقع – التي كانت تنتقد تباطؤ الشركة في استجابتها للأزمة – تعليقات نقدية، منها ما هو مؤيد ومنها ما هو معارض. وعلى النقيض من الجهود الأولى التي بذلتها الشركة، جذب الاعتذار على اليوتيوب اهتماماً قوياً لم يكن موجوداً من قبل. فقد اعتبرت مجلة "بيزنس ويك" أن استجابة شركة دومينوز للأزمة درساً يجب أن تستفيد منه جميع المؤسسات قائلة: "يقول الخبراء: إن كان فيما حدث درس مستفاد، فهو أن على الشركات أن يكون لها تواجد فعال على الشبكة بهدف مراقبة سمعتها التجارية بصفة مستمرة وربما حشد العملاء الموالين للوقوف بجانبها عند التعامل مع أية أضرار قد تلحق بها. ثمة درس آخر يستفاد من هذه الحالة بخصوص أسلوب الاتصال الذي تنتقيه المؤسسات للتواصل مع الأزمة. من الواضح أن استخدام التصريحات الصحفية العادية عبر وسائل الإعلام التقليدية لم يصل إلى الجمهور الذي شاهد الفيديو الخاص بالخدعة. فلم يكد يتواصل "دويل" عبر نفس الوسيلة التي استخدمها مشاهدو فيديو الخدعة حتى استطاع أن يصل إلى هؤلاء المشاهدين.

أنت من تقوم بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت شركة دومينوز قد تواصلت بفاعلية مع العديد من الجهات المعنية التي تأثرت بالأزمة. أولاً، انتظر لحظة لتتأمل الدروس التي أسسنا لها في الفصل الثالث للتواصل، إما بفاعلية أو بدون فاعلية أثناء الأزمة. هذه الدروس لابد أن ترشدك في تقييم مواطن القوة والضعف في استجابة شركة دومينوز للأزمة. وحين تتأمل الأسئلة التي ستأتي حالاً، حدد ما إذا كانت دومينوز فاعلة أم غير فاعلة في التعامل مع القيود التي فرضتها الخدعة عليها، وفي استغلال وسائل التواصل الاجتماعي عند مواجهتها للأزمة،

دروس في تحقيق تواصل فعال مع الأزمة

الدرس الأول : حدد أهدافك من التواصل مع الأزمة.
هل حددت شركة دومينوز أهدافاً واضحة للتعامل مع الأزمة؟

الدرس الثاني : قبل الأزمة، أقم شراكات متوازنة وحقيقية مع المؤسسات والمجموعات التي تهم مؤسستك.
كيف أقامت دومينوز شراكات مع الجهات المعنية؟

الدرس الثالث : اعتبر الجهات المعنية، بما فيها وسائل الإعلام، شركاء لك في إدارة الأزمة.
كيف أشركت شركة دومينوز الجهات المعنية في جهود عمليات التجديد؟

الدرس الرابع : تحتاج المؤسسات إلى إقامة علاقات أساسية وثانوية، قوية وإيجابية مع الجهات المعنية؟
هل ثمة دليل على أن دومينوز قد أقامت علاقات مع الجهات المعنية بها؟

الدرس الخامس : يشمل التواصل الفعال مع الأزمة الإنصات إلى احتياجات الجهات المعنية وفهمها.
هل ثمة دليل على أن شركة دومينوز كانت قد اصغت السمع إلى الجهات المعنية؟

الدرس السادس : اتصل في وقت مبكر من الأزمة، واعترف بالارتياب (الاضطراب)، وطمئن الجماهير بأنك ستواصل الاتصال بهم بشأن المخاطر الحالية والمستقبلية.
كيف تواصل المسئولون بشركة دومينوز بالجماهير بشأن الأزمة؟

الدرس السابع : تجنب الإجابات القاطعة والمؤكدة على أسئلة الجماهير ووسائل الإعلام حتى تتوافر المعلومات الكافية لديك.
هل أعطت دومينوز إجابات قاطعة أو توكيدية بشأن أسباب

حدوث الأزمة؟

الدرس الثامن : لا تبالغ في طمأنة الجماهير بشأن الآثار التي قد تخلفها الأزمة عليهم.
هل بالغت شركة دومينوز في طمأنة الجماهير بشأن أعمال التجديد التي أعقبت الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج الجماهير إلى تصريحات عملية ومفيدة حول كفاء المؤسسة الذاتية إثناء الأزمة.
كيف أدلت شركة دومينوز بتصريحات حول الكفاءة الذاتية في أعقاب الأزمة؟

الدرس العاشر : تقر الجماهير بأن ثمة عوامل إيجابية يمكن أن تنشأ من حدوث الأزمة.
هل ثمة دليل على أن ثمة عوامل إيجابية يمكن أن تنشأ من حدوث الأزمة؟

ملخص موجز

تتيح حالة دومينوز دروساً مفيدة للتعامل مع الخدع. فأول شيء يمكن أن تسبب الخدع أضراراً خطيرة لقدرة المؤسسة ورفاهيتها المالية. فحادثة اليوتيوب سببت أضراراً بالغة وواسعة لسمعة شركة دومينوز ولثقة العملاء بها. ثانياً: تعد الاستجابة للنكات المخادعة عملية معقدة. فالمؤسسات يجب أن تسعى إلى تكذيب مرتكبي الخدعة على الفور مع التأكيد على أنها تأخذ جميع التهديدات مأخذ الجد. وأحياناً ما يضع هذا النوع من الأزمات المؤسسة في موقف يبدو شديد التعارض. ثالثاً: تجسد حالة دومينوز بوضوح الأهمية الكبيرة لوسائل الإعلام البديل مثل اليوتيوب في منع وإدارة الأزمات. فعلى المؤسسات أن تتسم بالحكمة فتقوم بدراسة حالة شركة دومينوز والأخذ في الاعتبار كل مستويات الاستعدادات لمثل تلك الأزمات.

الفصل الخامس

دروس في إدارة الشك الناجم عن الأزمة بفاعلية

تحمل كل أزمة معها مستوى معيناً من الشك. ففي أعقاب الأزمة، غالباً ما تبرز عدة أسئلة حول طريقة التواصل أثناء حالة الشك الملازمة لها. وسواءً كانت الأزمة كارثة طبيعية، أو انتشاراً لأمراض ناتجة عن المواد الغذائية، أو انفجاراً في أحد المصانع، فعلى أي فرد يناط به التواصل مع الأزمة أن يعمل على إدارة الشك manage uncertainty. ضع في اعتبارك أن جميع الحالات التي ذكرناها في الفصل السابق – مثل حالة "بي بي" وخفر السواحل بالولايات المتحدة، ومالدن ميلز، وأودوالا، والهجوم الإرهابي على أوكلاهوما سيتي، وإعصار جرينسبيرج بولاية كنساس، وشركة دومينوز – قد شهدت مستوى عالياً من الشك أثناء حدوث الأزمة. إن حالة الشك تجعل التواصل عملية معقدة حيث أن من يتواصلون مع الأزمة لابد أن يدلوا بأحاديثهم أمام الجماهير دائماً دون وجود معلومات واضحة أو دقيقة لديهم. هذا الفصل إذاً يعرض بعض الأساليب المتخصصة جداً والتي تتجاوز التواصل مع الأزمات للوفاء بحاجات الأزمات التي تتميز بمستوى مرتفع من الشك. وهدفنا من هذا الفصل هو طرح بعض النصائح البناءة بشأن كيفية الاتصال في حالة وجود مثل ذلك الشك. لقد حددنا 10 دروس لإدارة الشك الناجم عن الأزمة بفاعلية. هذه الدروس هي بمثابة علامات إرشادية لكل مم الدارسين والمختصين بالتواصل مع الأزمات.

لتقديم لمحة سريعة عن الفصل سنبدأ بعرض تعريف الشك ثم مناقشة علاقته بتعريفنا السابق للأزمة. تصف الفصول الأربعة الأولى حالة الشك باعتبارها تحدياً محتملاً لمن يناط بهم التواصل مع الأزمة والذين قد ينتابهم شيء من الإحباط لدى تواصلهم مع الأزمة في بداية الأمر. أما الدروس الستة التالية فتركز على استراتيجيات الاتصال المجربة في تغيير حالة الشك إلى من حالة تحدٍ إلى فرصة مستغلة. ثم نختتم الفصل بمناقشة استراتيجيات الاتصال التي نعتقد أنها إما تكثف أو تحد من حالة الشك

المتجذرة في أحداث الأزمات. وبعد قراءة هذا الفصل، ستصبح قادراً على تحويل قيود حالة الشك إلى مزيد من الفرص.

تعريف الشك

الشك (الارتياب) Uncertainty هو عدم القدرة على تحديد الوقت الحاضر أو التنبؤ بالمستقبل. يذكر كريمر Kramer(2004) أننا "قد تواجه حالة الشك بسبب نقص المعلومات، أو نظرا لتعقيد المعلومات، أو بسبب تساؤلات حول نوعية المعلومات". إننا نعيش في عالم يقيده الشك، والشك تجربة مشتركة بغض النظر عن وضعك في الحياة، أو وظيفتك، أو عمرك. بالنسبة للطلاب، قد يكون ليهم حالة من الارتياب بشأن دوراتهم الفصل الدراسي المقبل، ودرجاتهم، ومستقبلهم. تمر المؤسسات أيضا تجربة الشك، ومن ثم، فعليها أن نخطط لتقلبات السوق والركود ومحاولة التنبؤ، وسط السوق المتقلب، بنوعية المنتجات أو الخدمات أو عمليات البيع والشراء مع عملائها والشراء.

إن الشك الناجم عن الأزمة crisis-induced uncertainty يختلف تماماً عن ذلك النوع من الشكوك التي يمر بها الناس خلال حياتهم اليومية. لفهم أفضل لنطاق الشك الناجم عن الأزمات، قمنا بتوضيح دوره في تعريفنا للأزمة الذي طرحناه للنقاش في الفصل الأول. لقد عرفنا الأزمة بأنها حدث لا نمطي وغير متوقع يهدد جميع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. والشك يتعلق بكل عنصر من عناصر هذا التعريف، ويجسد متطلبات الاتصال أثناء الأزمة. يذكر "طالب" Taleb (2010) أن الأزمات غالباً ما تخلف شكاً معرفياً ووجودياً epistemological and ontological uncertainty. ويعرف "طالب" الشك المعرفي epistemological uncertainty بأنه الافتقار إلى المعرفة التي نمتلكها في أعقاب الأزمة. ولأن أحداث الأزمة تعتبر أحداثاً جديدة ومعقدة ومعرضة للتغيير، فغالباً ما تتاح معرفة هزيلة بشأن طريقة إدارتها. لهذا السبب، غالباً ما تخلف الأزمات فجوات معرفية لفترات طويلة وممتدة تؤدي إلى فرض قيود على فهم وصناعة القرار. أما الشك الوجودي ontological uncertainty فيشير إلى نوع من الشك قد تنعدم فيه العلاقة بين المستقبل والماضي. وأحداث الأزمات

غالباً ما توصف بأنها تخلف وضعاً طبيعياً جديداً لكل من يتأثر بالأزمة. هذا الوضع الطبيعي الجديدnew normal يغلب عليه مستوى عالٍ من الارتياب إذ أن أفكار الناس حول الطريقة التي يسير بها العالم تتغير بصورة مثيرة. أنظر إلى الوضع الطبيعي الجديد الذي خلفته أحداث التاسع من نوفمبر بشأن أمن المطار. إننا – كمجتمع – كنا نعلم أن ثمة تغيرات ستحدث؛ فخلال الفترة التي تلت الحدث كان هناك – ولا يزال – خلاف ونقاش وشك حول الشكل الذي سيكون عليه الوضع الجديد.

الأزمات والشكوك غير المتوقعة

الدرس الأول

على العاملين بالمؤسسة أن يتقبلوا أن يمكن أن تحل بسرعة وبصورة غير متوقعة.

تحدث الأزمات عندما لا نتوقع حدوثها، فتكون صادمة، وتخلف وراءها قدراً كبيراً من الشك لدى كل من هو معني بها. ولفهم أفضل للطبيعة غير المتوقعة للأزمة، تأمل حالة مالدن ميلز في آخر فصل. ففي منتصف الليل، اندلعت النبران بمالدن ميلز دون سبب واضح. روع الانفجار والحريق المواطنين حيث تساءل العديد منهم عما سيحدث لوظائفهم. لقد علم بعض المسئولين في الشركة عن الحريق لأول مرة عندما كانوا يمرون عبر المطار وشاهدوا تقريراً يذاع على شبكة "السي إن إن" على الهواء مباشرة على شاشة أحد أجهزة التليفزيون. كان "هارون فيورشتاين" المدير التنفيذي للشركة يحتفل بعيد ميلاده السبعين عندما تلقى مكالمة تليفونية عن الحريق. إذاً فمن الواضح أن الأزمات غير متوقعة وقد تتمخض عن العديد من حالات الشك. من الواضح أن تلقيك خبراً عبر شاشات التليفزيون باندلاع حريق بأحد منشآتك يعد تجربة مثيرة وغير متوقعة. في هذه الحالة. بالنسبة للمسئولين بشركة مالدن ميلز، كان ثمة ارتياب هائل حول مدى الأضرار، سواءً أصيب بعض الناس أم لم يصابوا، والطريقة التي حدث بها الحريق.

الشك وأحداث الأزمات غير النمطية

الأزمات أحداث درامية وفوضوية. أحد الأهداف التي تبرز في أعقاب الأزمة هو إعادة المؤسسة للعمل. ولدى قادة المؤسسات عدة خيارات حال تواصلهم مع الأزمة؛ فيمكنهم

الاستجابة من خلال إجراءات نمطية proceduresroutine مثل فصل الشخص المسئول عن

الدرس الثاني

لا ينبغي على المؤسسة الاستجابة للأزمة من خلال حلول نمطية.

الأزمة من العمل، أو الحد من نطاق الأزمة، أو تحويل وجهة اللوم. وعوضاً عن ذلك فإنهم قد يجابهون الأزمة بحلول متميزة تعمل على تصحيح مسارها. ورغم أن الحلول النمطية قد تكون فاعلة، إلا أنها نادراً ما تؤدي إلى تصحيح المشكلات المنتظمة داخل المؤسسة. في الفصل الأخير، قمنا بدراسة تسرب البترول من شركة "بي بي" والمستويات المرتفعة من الشكوك التي خلفتها الأزمة لدى المسئولين عن قطاع المعلومات العامة والجماهير. إلا أن أحد أكبر التسربات النفطية التي حدثت في تاريخ الولايات المتحدة قبل حدوث تسرب النفط بشركة "بي بي" كان تسرب "إكسون" في ألاسكا. استجاب "لورنس روال" Lawrence Rawl المدير التنفيذي لشركة إيكسون Exxon للتسرب النفطي بإكسون فالديز Exxon Valdez في عام 1987 في "برنس ويليام ساوند" قائلاً بأنه عندما قامت إحدى سفن الشركة بضخ النفط في البحر، لم يكن مثل هذا التسرب كبيراً،

وأضاف أن شركة إكسون لديها سجل متميز في أعمال تنظيف التسربات النفطية التي تعد أسوأ من ذلك بكثير. إلا أن "روال" لم يضع في حسبانه أن ما حدث كان أقوى بكثير مما تعاملت معه الشركة من قبل، وأن المنظفات التي كانت إكسون تستخدمها لتنظيف تسربات النفط لن تكون فعالة مع الحالة الراهنة. لقد أخفقت إكسون نوعاً ما لأنها لم تعالج كلاً من حالة الشك والمستجدات التي برزت إبان الموقف. على النقيض من ذلك، استخدم "روال" حلولاً نمطية – مثل الحد من الأزمة وإصدار قرار بفصل قبطان "فالديز" Valdez – بهدف التعامل مع الحدث بطريقة غير نمطية. نتيجة لذلك، واجهت إكسون انتقادات مبررة لإخفاقها في إدارة التسرب بصورة فعالة.

كان يمكن لإكسون أن تفعل ما هو أفضل من ذلك لو أنها قامت بفحص التسرب النفطي بسرعة وأعدت حلولاً حقيقية من أجل حميات البيئة والحياة البرية. لقد تعرضت

إكسون للضغوط لعدة سنوات من قبل الجمعيات الخاصة بالبيئة لكي تعدل جهودها الخاصة بعملية التنظيف للوفاء بالحاجات الضرورية لكل من ألاسكا وبرنس ويليام ساوند، إلا أن الشركة قررت أن تسير وفق الحلول الروتينية التي أعدتها أقسامها.

إدراك طبيعة التهديدات وحالة الشك

الدرس الثالث

التهديد حالة ملحوظة

من الخصائص الرئيسية للأزمة التهديد الذي تخلفه في مواجهة الأهداف الأساسية للمؤسسة. تذكر أننا في الفصل الأول ذكرنا أن المؤسسات عليها ألا تركز فقط على التهديد المصاحب للأزمة، بل عليها أيضاً أن تضع في اعتبارها الفرص الكامنة في أحداثها. ترتبط حالة التهديد بحالة الارتياب نظراً لوجود شكوك فيما إذا كانت أهداف المؤسسة يمكن أن تتحقق كنتيجة لحدوث الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، ثمة ارتياب حول مستوى التهديد الذي تواجهه المؤسسة. لو تذكرت تعريف الأزمة الذي ذكرناه في الفصل الأول، قد يتبادر إلى ذهنك أننا ناقشنا التهديد الملحوظ (المتصور) perceived threat. فمعنى أن التهديد يمكن ملاحظته يسهم في وجود ارتياب عام في الحدث، في حين قد لا تؤدي التهديدات الأخرى على ذلك. فمشكلة الرمز الحاسوبي "واي تو كيه" Y2K التي كان من المتوقع أن تؤدي إلى تعطيل العديد من أجهزة الكمبيوتر قبل الألفية الجديدة لم يرها العديد من المؤسسات كأزمة محتملة عندما تم التعرف عليه لأول مرة. لم يؤخذ التهديد على محمل الجد حتى صار يقيناً أن مشكلة الرمز يمكن أن يكون لها تأثير على أعمال الصرافة وحفظ سجلات المؤسسات، وحتى أجهزة الكمبيوتر الشخصية. لابد أن تكون المؤسسات قادرة على إدارة الشك المصاحب لتهديد الأزمات. إن معالجة هذه الشكوك تنطوي على إيجاد التوافق مع أصحاب المصلحة حول التهديدات المحتملة، ونتيجة لذلك، فإن التواصل بشأن التهديدات المحتملة يساعد على الحد من حالة الشك بشأن المخاطر المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة.

زمن الاستجابة المحدود وحالة الشك

الدرس الرابع

يجب أن يتم التواصل مع الأزمة في وقت مبكر، وغالباً ما يكون بعد الأزمة مباشرة بغض النظر عما إذا كان لديه معلومات هامة أم لا.

بمجرد أن تمر المؤسسة بأزمة فعليها أن تتصل بالجهات المعنية بها. هذه العملية غير مؤكدة بطبيعتها إذ أن المؤسسة عادة ما لا يوجد بها معلومات دقيقة أو معدة سلفاً لعرضها على مثل تلك الجهات. أضف إلى ذلك أن المؤسسات قد لا تعلم ما هو مناسب لإيصاله بشأن الأزمة. أحياناً ما يرجع ذلك إلى افتقارها إلى الاستعداد الأساسي للأزمة، ومع ذلك ففي أحيان أخرى قد يكون الحدث دراماتيكياً بدرجة كبيرة، كما قد يساء فهمه فيسبب صدمة كبيرة للمؤسسة إلى درجة أنها تقصر في الحصول على معلومات كافية. وهذا ما يحدث بالفعل في بداية حدوث الأزمة. عندما تحدث "رودي جيلياني" Rudy Giuliani المحافظ السابق لمدينة نيويورك لأول مرة في سبتمبر عام 2001 لم يستطع إلا أن يذكر ويؤكد على المعلومات التي شاهدها العالم كله على شاشات التليفزيون، ألا وهي أن برجي التجارة العالميين قد انهارا. لم يكن لديه أية معلومات أخرى ليقدمها في ذلك الوقت. ونتيجة لذلك، لم يتوقع أو يتنبأ بما سيحدث بعد ذلك. وكل ما استطاع أن يفعله هو استعراض ما شاهده والإجابة على الأسئلة التي كانت تطرحها عليه وسائل الإعلام.

أحد المبادئ الأساسية للتواصل مع الأزمة هو أنه عقب بداية الأزمة، ينبغي على المؤسسة أن تدلي ببيان لأصحاب المصلحة من أجل الحد من حالة الشك لدى أصحاب المصلحة وتجنب أي مظهر من مظاهر عدم الرغبة في الإجابة على أسئلة أو في المماطلة. ثمة العديد من الأسئلة التي يجب الإجابة عنها في أعقاب حدوث الأزمة، وذلك أحد الأسباب التي تجذب وسائل الإعلام إلى مثل تلك الأحداث. في كثير من الأحيان، في وجود حالة هائلة من الشك الذي تخلفه الأزمة، تجد المؤسسة المتضررة نفسها مضطرة على الإجابة على الأسئلة التالية:

1-ماذا حدث؟

2-من المسئول عما حدث؟

3- لماذا حدث ذلك؟

4-من المتضرر؟

5-ما الذي يجب أن نفعله؟

6-من يمكن أن نثق فيه؟

7-ما الذي ينبغي أن نقوله؟

8-كيف ينبغي أن نقوله؟

ورغم أن هذه القائم ليست شاملة إلا أن هذه أسئلة يجب على من يناط به التواصل مع الأزمة أن يعد نفسه للإجابة عليها. في سياق حالة الشك الناجمة عن الأزمة، من الأهمية أن نكرر أنه عقب الحدث مباشرة، قد لا تكون هناك إجابات لكثير من هذه الأسئلة.

على من يتواصل مع الأزمة أن يكون قادراً على لديه رسالة واضحة ومتسقة، وعليه أن يقدم تلك الرسالة بسرعة وبصورة منتظمة بعد حدوث الأزمة. وإذا لم تكن المؤسسة مستعدة لتقديم إجابات وتفسيرات محددة تتعلق بالأزمة، فيجب على المتحدث باسم المؤسسة أن يكون قادراً على تقديم معلومات – مثل سجلات الأمان الحديثة لدى المؤسسة، والإجراءات المعدة لجمع المعلومات بشان الأزمة، وجدول زمني لطريقة تعاملها مع أية أزمة قد تحدث في المستقبل. النصيحة الجيدة لمن يتواصل مع الأزمة هي أن يخبر الناس بكل ما يعرفه، وبما لا يعرفه، وبما سيفعله من أجل إيجاد إجابات للأسئلة التي لم يتم الإجابة عنها بشأن الأزمة. كما ذكرنا من قبل، تخلف طبيعة الأزمة التي تتميز بأنها تهديدية ومفاجئة وغير نمطية حالة كبيرة من الشك لدى من يتواصلون معها. ومع ذلك فإن زمن الاستجابة المحدود الذي تفرضه الأزمة يخلف بدوره حالة أكبر من الشك حيث أن من يتواصلون مع الأزمة عليهم أن يقدموا المعلومات الضئيلة أو التنافسية بشأن طريقة حدوث الأزمة، ومن المتضرر، وما إذا كان الحدث يتم التعامل معه بفاعلية.

أثر الشك الناجم عن الأزمة على الجهات المعنية

تدور الفصول الستة التالية حول طريقة المتواصلين مع الأزمة في تحويل حالة الشك من حالة تحدٍ إلى فرصة مستغلة عند التواصل مع أصحاب المصلحة. كما ذكرنا من قبل،

لأن الأزمة مفاجئة وغير متوقعة فإن الشك فيما يجب أن يقال وفي إيجاد تفسير لما يحدث يعد التحدي الأكبر في مواجهة عملية الاتصال. علاوة على ذلك فإن الأزمات غالباً ما تؤدي إلى خلاف عام حول المسئولية والأسباب والآثار التي تتركها على المعنيين بالمؤسسة. هذا القسم التالي يركز على الحوارات العامة التي تنشأ في أعقاب الأزمة، وكيف يجب أن تحل بشكل أخلاقي ومسئول. قبل أن نذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، إليك التعريف الخاص بنا للجهات المعنية stakeholders:

> الجهات المعنية (أصحاب المصلحة) هي أية مجموعة من الناس سواءً كانت مجموعة داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة لديها عمل ما مع المؤسسة مثل العاملين بها أو العملاء أو الدائنين أو الجهات الحكومية التنظيمية أو وسائل الإعلام أو المنافسين أو أفراد المجتمع.

تتميز الجهات المعنية بصوتها العالي خاصة في أعقاب حدوث الأزمة حيث أنها تسعى إلى الحصول على معلومات عن الأزمة وإلى طرح الأسئلة. فهم يريدون إلى معرفة من المسئول ولماذا حدثت الأزمة وكيف يستطيعون حماية أنفسهم جنباً إلى جنب مع العديد من الأسئلة التي قمنا بتقديمها في بداية هذا الفصل. يريد أصحاب المصلحة على وجه الخصوص إجابات واضحة وفورية لتلك الأسئلة بهدف حماية أنفسهم وإيجاد تفسير لما حدث. ومع ذلك فإن ذلك يعد معياراً يصعب تحقيقه. فالسؤال عن من المسئول مثلاً قد يستغرق عدة أسابيع، وأحياناً عدة سنوات، للإجابة عليه. عادة ما تنطوي حالة الشك الهائلة على تحديد المخطئ. وغالباً ما تعاني المؤسسات مع رجال القانون التابعين لها بلا حدود في سعيهم جميعاً لتحديد المسئولية.

بالإضافة إلى تحديد الخطأ، ثمة أمثلة عديدة على حالات الشك الملازمة للأزمة. تذكر الانهيار الذي حدث في 26 أبريل (نيسان) عام 1986 في محطة تشيرنوبيل للطاقة النووية بالاتحاد السوفييتي السابق. وصف الانهيار الذي ضاعفته عدة انفجارات أدت إلى إلحاق الضرر بالمفاعل النووي بأنه أسوأ كارثة نووية في العالم. وفي أعقاب الأزمة، كان ثمة شك كبير حول من المتضرر وإلى أي مدى سيكون الضرر. على سبيل المثال، كانت النساء الحوامل وأجنتهن من أصحاب المصلحة الذين تضرروا كثيراً حيث

ارتفعت نسبة المواليد ذوي العيوب الخلقية بصورة كبيرة خلال السنوات التي تلت الحادثة. بالإضافة على ذلك، كان هناك تقديرات متباينة حول إصابة من تعرضوا للإشعاع بالسرطان. في هذه الحالة، كان التأثير النهائي للأزمة على أصحاب المصلحة مشكوكاً فيه ومعقداً ومفتوحاً أمام الحوار والجدل العام.

قد تكون عملية تحديد الأضرار الناجمة عن الأزمة معقدة ومتاحة للجدل. فلا يزال الباحثون مختلفين حول ما إذا كانت شركة إكسون قد استطاعت تنظيف التسرب النفطي الذي حدث في عام 1989 بالكامل أم أن بقعة النفط لا تزال تخلف أثراً سلبياً على النظام البيئي. بعد مرور 16 عاماً على حدوث التسرب، كلفت الحكومة وشركة إكسون العلماء الذين أجروا دراسات ومناقشات حول ما إذا كان النظام البيئي ما زال ملوثاً أو ما إذا كانت مصادر الغذاء قد تصبح آمنة. وبعد مرور 20 عاماً على تسرب الغاز السام عام 1984 من محطة "يونيون كاربايد" Union Carbide للمبيدات الحشرية في "بوبال" Bhopal بالهند، رفعت منظمة العفو الدولية تقريراً مفاده أن السكان الهنود لا يزالون يعانون من مشكلات صحية لها علاقة بالحدث. ذكرت يونيون كاربايد – التي ابتاعتها شركة داو كيميكال Dow Chemical بعد الأزمة – أن الموقع قد تم تنظيفه وأنه لم تعد هناك آثار باقية ناجمة عن الانفجار. وظل الطرفان على خلاف حول أسباب تسرب الغاز، والآثار التي خلفها التسرب على المواطنين الهنود، وكيف يمكن دفع تعويضات للذين تأثروا بالأزمة. كما يمكن أن ترى – حتى بعد 15 إلى 20 سنة من حدوث الأزمة – لا يزال الشك متغيراً في غاية الأهمية.

كما يتضح من الأمثلة السابقة، سيظل أصحاب المصلحة يقيمون الجدل والمناقشات بشأن من المسئول، وما يجب أن يفعله الجميع، ومن المتضرر، وكيف يمكن دفع تعويضات لضحايا الكارثة. قد تزداد حالة الشك والارتباك عندما تختلف الجهات المعنية حول الأسئلة الهامة التي قد تطرح بشأن الأزمة.

بالإضافة على التعقيد، هناك أيضاً القرارات الخاصة بالتنظيم والسلامة التي يجب اتخاذها بشأن الأزمة. على سبيل المثال، عندما يحدث انفجار بأحد المصانع

الكيماوية، تبرز المطالبات بشأن نظافة الهواء ونظافة مصادر المياه والمستويات النسبية من الأضرار المصاحبة لكل خطر محتمل. وعندما تكون هناك مطالبات متضاربة، قد تشرع المؤسسات والمتعاقدون المستقلون والمسئولون الحكوميون مثل الإدارات الصحية في إجراء اختباراتها الخاصة بها. ليس من غير المألوف بالنسبة لكل مجموعة للوصول إلى إجابات متباينة، والتي بدورها غالبا ما تزيد من الشكوك المرتبطة بالأزمة. مثل تلك الشكوك والخلافات حول الأسئلة المهمة بشأن الأزمة يمكن أن تخلف تفسيرات متعددة حول نفس الحدث أو ما نطلق عليه غموض الاتصالcommunication ambiguity.

إدارة غموض الاتصال بأسلوب أخلاقي أثناء الأزمة

قد لا تستطيع المؤسسات والجهات المعنية تقديم إجابات واضحة على الأسئلة الأساسية بخصوص الأزمة حتى إتمام التحقيقات. كما ذكرنا، قد تدوم عمليات التحقيق والخلافات لعدة عقود. خلال تلك الفترة، من المحتمل أن يجعل الغموض الذي يحيط بالأزمة عملية الاتهام وتحديد المسئولية غامضة. يعرف "فايك" Weick (1995) الغموض بأنه "سيل مستمر يدعم عدة تفسيرات مختلفة في آنٍ واحد". على غرار "فايك"، يمكن أن نعرف غموض الاتصال بأنه تفسيرات متعددة لأحداث الأزمة. في أبسط الأحوال، نظراً للشك المصاحب للأزمة، لا تطرح إجابات قاطعة ومحددة لكل سؤال من الأسئلة المهمة التي تطرح في أعقاب الأزمة. ونتيجة لذلك، قد يكون لدى كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصالح – بمن فيهم العملاء والموظفون والجماهير المتضررة – وجهات نظر مختلفة بشأن أحداث الأزمة.

نتيجة لذلك،تسمح حالة الشك المصاحبة للأزمة بوجود تفسيرات متعددة. وبذلك يمكن للمؤسسة أن تتخير تفسير الأزمة المناسب الذي يبرر إجراءاتها من بين التفسيرات المناوئة له. علاوة على ذلك، من الممكن أيضاً للمؤسسة أن تزيد من حالة الغموض الخاص بالأزمة في محاولة منها لطرح وجهات نظر منافسة حول الحدث. إننا نعتقد أن رفع مستوى غموض الأزمة بصورة متعمدة يعد أمراً غير أخلاقي وغير مسئول بالنسبة لأي من الأزمات. إلا أننا نقر بأن الغموض متجذر في أي موقف من مواقف الأزمات. لذا،

فمن أجل تقييم الجانب الأخلاقي للغموض، فإننا نرى:

(1) يعد الغموض أخلاقياً في حالة ما إذا أسهم في فهم تام لمسألة ما من خلال طرح وجهات نظر بديلة تستند إلى معلومات كاملة وغير متحيزة تهدف إلى توفير الأخبار.

(2) يعد الغموض غير أخلاقي في حالة إذا ما عمل على طرح تفسيرات بديلة متحيزة ومنقوصة تهدف إلى الخداع.

الدرس الخامس

ينبغي على المؤسسات ألا تزيد من غموض الأزمة متعمدة خداع الجماهير أو تشتيتها.

في هذه الحالة، فإن طريقة تفسير الفرد وإيصاله للمعلومات الهامة بشأن الأزمة قد يعمل على خفض أو زيادة مستوى الغموض المتجذر في الموقف أو الإبقاء عليه كما هو. هناك الآن حالة معتادة من التهويل غير الأخلاقي للشك المصاحب للأزمات، ورفع مستوى الغموض به، تلك الحالة برزت في عام 1994 عندما أكد الدكتور "ديفيد كسلر" David Kessler على الملأ أن النيكوتين من العقاقير التي تؤدي إلى الإدمان. هذا الإعلان خلف أزمة في مواجهة صناعة التبغ. وكانت استجابة صناعات التبغ من قبل رؤساء أو مديري إدارات (وجميعهم من الرجال) أكبر سبع شركات سبباً في فرض المزيد من الغموض على الموقف. لقد وصفوا "كسلر" بأنه متطرف؛ كذب بشأن كون النيكوتين يسبب الإدمان، واستعان بأبحاث منحازة لدعم تلك المزاعم. كان هدف شركات التبغ إضافة المزيد من الشك إلى الجدل القائم بقدر المستطاع. ومن خلال تزايد حالة الشك حول إمكانية أن يؤدي التبغ على الإدمان، كانوا يؤملون بتعقيد المسألة بالقدر الذي يسمح لهم بالتهرب من اللائمة.

الأسئلة المتكررة عن الغموض

بعد بحث ودراسة غموض الاتصال خلال أحداث الأزمات، نعتقد أنه عليك أن تستعد لثلاثة مجالات من الغموض غالباً ما تبرز خلالها العديد من التفسيرات بعد مواجهة المؤسسة للأزمة: أسئلة عن الأدلة questions of evidence وأسئلة عن النوايا

questions of intent وأسئلة عن المسئولية questions of responsibility.

الدرس السادس

كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك بشأن الأدلة التي تحيط بالأزمة.

أسئلة الأدلة تشير إلى الغموض الناجم عن الصراعات غير القانونية المعقدة أو الحوارات العلمية التي تدور حول أدلة الأزمة. على سبيل المثال، عندما شرع النساء في تقديم شكاوى من عمليات زراعة الثدي بسليكون "داو كورنينج" Dow Corning silicone قللت الشركة من شأن تلك الشكاوى وقدمت أدلة مفادها أنه حتى زراعة السيليكون بالثقب لا يسبب أي ضيق أو تشويه ملحوظ في جسد المرأة. وفي هذه الحالة، وقعت الجماهير في حيرة التساؤل عمن تصدق.

(جدول 5-1 : الأسئلة المتكررة حول غموض الأزمات المؤسسية)

المثال على الغموض	الأسئلة العامة والشائعة
الأدلة	لمن الأدلة العلمية التي يجب أن يصدقها الجمهور؟
النوايا	هل أحدثت المؤسسة الأزمة بمعرفة مسبقة؟
المسئولية	هل نشأت الأزمة داخل أو خارج المؤسسة؟

تركز أسئلة الأدلة على كيفية احتضان التعقيد لكل من الشك والغموض نظراً لوجود التفسيرات المتعددة في عملية جمع المعلومات في أعقاب الأزمة. وحيث أن العلم قد يكون ذاتياً subjective فيما يتعلق بعملية جمع المعلومات وتفسيرها فإن النتائج غالباً ما تكون عرضة للخلافات. ونحن نجزم بأن تلك الخلافات تخلف حالات من الشك والغموض لدى الجماهير التي تسعى إلى فهم الأزمة. إذاً فإن الجدال الدائم عبر مواقف الأزمات هو الجدال الذي يحدث بين أصحاب المصلحة الذين يروا الأدلة على الأزمة بصور متباينة.

تشير أسئلةQuestions of intent النوايا إلى ما إذا كانت الأزمة مجرد حادثة أم أن

المؤسسة قامت بوضع العاملين بها أو بوضع الجماهير في دائرة الخطر وهي على علم مسبق. قد تبدو فكرة سخيفة أن تقوم المؤسسة بوضع نفسها في أزمة عن عمد، إلا أن التاريخ يشير على أن الواقع يعد أمراً مختلفاً تماماً. فعلى سبيل المثال، قامت شركة "فورد للسيارات" Ford Motor Company في عام سيارة البينتو Pinto (فيما بين الفترة من 1971 إلى 1980) وهي سيارة كانت الشركة تعلم أن بها عيوباً تمثل خطراً على حياة الجماهير المطمئنة. كان مبرر الشركة لاتخاذ مثل هذا القرار هو أن دفع تعويضات للأفراد أو العائلات التي يصاب أو يقتل أي عزيز لديها في إحدى حوادث تلك السيارة يكلف الشركة أقل بكثير من محاولة إعادة تصميمها. تشير أسئلة النوايا إلى ما إذا كانت الشركة تعلم بالمشكلات المحتملة وأخفقت في معالجتها قبل حدوث الأزمة أم أن الأزمة قد حدثت مصادفة وسط نظام مسئول اجتماعياً.

الدرس السابع

بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، ستكون عملية التعافي صعبة أو مستحيلة.

إذا عمدت المؤسسة إلى إحداث أزمة، فإن ذلك يعد الجانب الحاسم لتجاوز حدود تلك الأزمة. ثمة فارق واضح بين تعرض المؤسسة لحادثة وتعمد المؤسسة لإحداث أزمة بعلم مسبق. فإذا كانت الأزمة مجرد حادثة، فإن الجماهير والمعنيين بالمصلحة من الممكن أن يلتمسوا لها العذر، بل قد يمدون لها يد المساعدة من أجل إعادة بناء ذاتها. لكن عندما تمارس المؤسسة أعمالها بلا أخلاق ودون أدنى مسئولية وبعلم مسبق من جانبها، فقد لا يسامح الجمهور أو ينسى. إن العديد من الناس لا يزالون يرفضون شراء البنزين من شركة إكسون أو يدعمون تلك المؤسسة التي أساءت تولي مسئوليات أعمالها بصورة مدمرة عن عمد وعلم مسبق.

تشير أسئلة المسئولية *Questions of responsibility* إلى تحديد ومستوى اللوم الذي ينبغي أن يوجه إلى المؤسسة بشأن الأزمة. هل يجب أن تظل المسئولية داخل المؤسسة أم خارجها؟ في عام 1993 شهدت شركة "جاك إن ذا بوكس" Jack in the Box – وهي سلسلة مطاعم للأغذية السريعة – لتفشي مرض منقول عن الأغذية يشبه بكتيريا إي كولاي. أثناء تلك الأزمة، توفي ثلاثة أطفال، وانتقلت العدوى إلى المئات

من زبائن الشركة. عندما سئل المتحدثون باسم الشركة عن الأزمة، أصر الجميع على أن إجراءات فحص اللحوم من قبل وزارة الزراعة الأمريكية the United States Department of Agriculture (USDA) هي المسئولة عن الأزمة بدرجة أكبر من سلسلة مطاعم جاك إن ذا بوكس. في هذه الحالة، نقلت الشركة اللوم إلى خارج حدودها. ومع ذلك فبعد البحث من خلال الاتصالات الداخلية، اكتشفت سلسلة المطاعم أنها لم تتبع تعليمات مذكرة وزارة الصحة التي نبهت على المطاعم بزيادة درجة حرارة الشواء لقتل بكتيريا إي كولاي الموجودة في الهامبورجر.

إن التساؤل حول ما إذا كانت المؤسسة أو غيرها من الفروع الخارجية هي المسئولة عن الأزمة فإن هذا نوع ثابت ومتكرر من الغموض يسهم في حالة الشك المصاحب للأزمة. إحدى الاستراتيجيات الرئيسية المتاحة للمؤسسات في أعقاب الأزمة هي أن إنكار المسئولية عن وقوع الحدث. إلا أن تغيير وجهة اللوم نحو مؤسسة أخرى يعد الاستراتيجية الأكثر استخداماً وفاعلية. من الواضح أن الأمر الأكثر فاعلية هو أن نقول "إننا غير مسئولين، إلا أننا نعرف من المسئول" لا أن نقول "نحن لم نفعل ذلك". ففي هذه الحالة ينشأ جدال يتم خلاله إشارة كل مؤسسة بإصبع الاتهام إلى الأخرى في محاولة منها لتوجيه اللوم للطرف الآخر. وذلك يرفع درجة حالة الشك بشأن من المسئول عن وقوع الحدث.

الدرس الثامن

إذا اعتقدت بأنك غير مسئول عن الأزمة، فإنك ستحتاج إلى إثبات حالة بشأن من المسئول ولماذا.

إن غموض الاتصال يعد عاملاً رئيسياً في فهم حالة الشك المصاحبة لأحداث الأزمة. لقد قمنا بالتركيز على ثلاثة أنواع من غموض عملية الاتصال (الأدلة والنوايا والمسئولية) تنشأ بعد وغالباً ما تخلف حالة من الشك نظراً للطبيعة المعقدة للأزمة والأساليب المتعددة لفهم الحدث. ورغم أن الأزمات معقدة بطبيعتها، إلا أنه أحياناً ما يكون التواصل مفتوحاً وصادقاً مع وجود بعض الغموض المصاحب له. هذا ما سنعرضه للبحث الدقيق في الفصل التالي.

باختصار فإن غموض الاتصالات هو عامل جوهري في إدارة أي نـوع مـن الأزمـات. ونظـرا لحالـة الشك المتأصلة في الأزمات فلابد من وجود تفسيرات متعددة وحجج مثـارة حـول مـدى خطـورة الأزمة، وكيف كان سبب الأزمة، ومن الذي يتأثر، وعما إذا كانت المؤسسة هي المسئولة عن هـذا الحدث. إن الدروس في هذا القسم تشير إلى أن المسـئولين عـن التواصـل خـلال الأزمـة يجـب أن تكونوا على استعداد، ولديهم النية للدفاع عن تفسيرهم للأزمـة، وللممارسـة الجيـدة والصـادقة، والسلوك الأخلاقي قبل وبعد حدوث الأزمة، وللتأكد من أنهم يعملون على بناء حالة يثبتون مـن خلالها أنهم غير مسئولين عن حدوث الأزمة.

(جدول 5-2 : الأزمة والشك)

القضايا الرئيسية للأزمة	المؤسسة	أصحاب المصلحة
أسئلة لم يجب عنها	من، ماذا، لماذا، كيف	من، ماذا، لماذا، كيف
الحاجة إلى المعلومات	مرتفعة	مرتفعة
الغموض	مرتفع	لبس يحيط بالأدلة والنوايا والمكان،
المعتقدات الشخصية	منهارة	منهارة

التدريب والمحاكاة والشك

أحد شروط الأزمة هو انهيار البنية الأساسية للمؤسسة في أعقـاب حـدوثها. وعنـدما تنهـار البنية المؤسسية، يشعر النـاس بالصـدمة جـراء نقـص المـوارد التـي تسـاعدهم عـلى فهـم الموقف. على سبيل المثال، بعد حادثـة تحطـم طـائرة، تتعطـل نظـم الطـيران مـما يجعـل التنبؤ بموعد إقلاع وهبوط الطائرات أمـراً في غايـة الصـعوبة. ونفـس الشيء، بعـد انتشـار الغازات السامة في الهـواء أو الميـاه، غالبـاً مـا تـؤدي عمليـات إخـلاء السـكان إلى تعطيـل أعمالهم. ومن الواضح أن الأزمات واسعة النطاق – مثل حادثة الحادي عشر مـن سـبتمبر

(أيلول) – تخلف مزيداً من الانهيار لعملية التواصل ولجميع النظم والبنى الأخرى مما يزيد من صعوبة جمع المعلومات الهامة الخاصة بالحدث.

يذكر "فايك" (1993) Weick أن انهيار البنى المؤسسية القائمة مسألة رئيسية في الإخفاق في الرد بشكل مناسب على حالات الأزمات. كما يؤكد على أن الأزمات "تدفع بالناس إلى لعب أدوار غير معهودة، وإلى ترك الأدوار الأساسية دون الوفاء بها، وتجعل المهمة أكثر غموضاً، وتشوه دور النظام، وتجعل كل تلك التغيرات تتم في سياق يمكن أن تجتمع فيه الأحداث الصغرى لتصبح أحداثاً مرعبة". وفي هذه الحالة، لن تكون تلك البنى متماسكة أو غير معرضة للخطر كما ترغب بعض المؤسسات. فما تتطلبه الأزمة من المؤسسة ومن الجهات المعنية يمكن أن تؤدي إلى تركيع البنى الأساسية للمؤسسة المتضررة. (أنظر جدول 5-2 مرة أخرى).

إن المؤسسات تحتاج إلى التدريب والإعداد للشك والتهديد ومتطلبات الاتصال قبل حدوث الأزمة. في كثير من الأحيان، تقوم المؤسسات بعمل تمرينات نظرية ومحاكاة مبسطة بهدف الإعداد لمواجهة الشك والدمار الناجمين عن الأزمات. لقد شاهد العديد من الناس التقارير على شاشات التليفزيون الخاصة بأحداث نيويورك سيتي والمناطق الحضرية الأخرى بشأن التدريب والتحضير لمواجهة الهجمات الإرهابية التي قد تحدث في المستقبل ولغيرها من الأزمات. ويمكن أن تشمل هذه المحاكاة قنبلة قذرة توضع في ملعب رياضي أو رش مواد كيمتوية في مترو الإنفاق. هذه المحاكاة تساعد الوكالات الاتحادية على أن تفهم جيداً كيف تكون قادرة على التنسيق والتواصل أثناء الأزمات. ونحن نتناقش بمزيد من التفصيل في الفصل التالي، سنجد أنه يمكن أن تساعد إقامة علاقات قوية مع أصحاب المصالح على منع الأعطال في البنى القائمة.

الدرس التاسع

تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال المحاكاة والتدريبات.

بنية العقيدة والشك

أثناء الأزمة، يتعرض الجمهور والمؤسسة لمستويات عالية من الشك. ونظراً لوجود حالة

الشك أثناء الأزمة وبعدها، غالباً ما يتعرض أصحاب المصلحة لما يطلق عليه "فايك" الحلقات الكونية المتتابعة cosmology episodes التي تؤدي حالة الشك من خلالها إلى خلق تجربة مربكة تعرقل فيها كل بنى المعتقدات ومحاولات الفهم. هذه البنى العقائدية تتأثر بشدة بحالة الشك المعرفي the epistemic uncertainty التي عرضنا لها في بداية هذا الفصل. على سبيل المثال، في أعقاب الفيضانات التي حدثت في ولاية نورث داكوتا North Dakota في عام 1997 عانى العديد من الناس من صدمة ورعب حيث جرفت مياه النهر العالية منازلهم. لقد قالوا جميعاً إنهم قد أصابهم الهلع جراء الأزمة. كما ذكر آخرون أن الفترة الوحيدة التي تعرضوا فيها إلى شيء مزعج كانت في فيتنام. عندما يعاني الناس من انهيار يصيب بنيتهم العقائدية أو الفكرية أو عندما يمرون بأوقات مؤلمة، فقد يصبح التواصل الفعال معقداً للغاية.

الدرس العاشر

تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسة أعمالها.

إلى جانب حالتي الشك والتهديد المرتفعتين والمصاحبتين للأزمة، تتعرض المؤسسات أيضاً إلى انهيار في هياكلها العقائدية. فالأزمات غالباً ما تكون مزعجة إلى درجة أنها قد تؤدي إلى تغيير الطريقة التي نفكر بها بشأن عالمنا. هذا النوع من الشك يتعلق بالشك الوجودي ontological uncertainty الذي عرضنا له في مستهل هذا الفصل. تأمل فقط كيف تغيرت الأمور منذ أحداث التاسع من سبتمبر (أيلول). لقد تغيرت معتقدات شركات الطيران حول قمرة القيادة، والركاب، وسلامة الأمتعة إلى الأبد.

أوضحت "فيكي فريموث" Vicki Freimuth مديرة مركز السيطرة على الأمراضCDC خلال تلك الأحداث وخلال أزمة رسائل الجمرة الخبيثة أن مركز السيطرة على الأمراض اضطر إلى تغيير معتقداته حول العالم مرتين، مرة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر (أيلول) ومرة بعد أن فشلوا في التواصل بشكل فعال مع حادثة التلوث بالجمرة الخبيثة في عام 2001. وتذكر "فيكي" أن هذين الحدثين اضطرا مركز السيطرة على الأمراض إلى أن يغير استراتيجياته الخاصة بالتواصل العلني مع الأزمات إلى الأبد. هاتان الحالتان توضحان التحولات الدراماتيكية في المعتقدات التي

يجب على المؤسسات إدارتها عند تعاملها مع الأزمات.

إذاً فإن مواقف الأزمات تخلف سياقات غير تقليديو ومثير للاهتمام تحتاج خلالها المؤسسات وأصحاب المصلحة إلى المعلومات اللازمة للحد من حالة الشك التي يعانون منها. نتيجة لذلك يبحث كل من المؤسسات والمعنيون بها عن تلك المعلومات. ومع ذلك فنادراً ما يتحدثون مع بعضهم البعض. فأثناء الأزمة، غالباً ما ترفض المؤسسات التعاون وتدعي أنها لو كانت تملك المعلومات الكافية لقامت بنشرها على الملأ على الفور. من ناحية أخرى، غالباً ما يترك أصحاب المصلحة بالمؤسسة وهو يتساءلون عما إذا كانوا سيطلعون على المعلومات التي توفر الحماية لهم والتي توضح لهم ماذا حدث. يرتبط بهذا الفراغ من الاتصالات وسائل الإعلام، والتي غالباً ما تلجأ إلى التكهن بشأن المسائل المتعلقة بالأزمة، فالمعلومات ليست متوفرة بسهولة والمتحدثون باسم شركة لا يمكن الوصول إليهم في كثير من الأحيان للحصول على أي تعليق منهم بشان ما حدث.

ملخص موجز

إن التواصل أثناء الأزمة أو بعدها يخلف عنه في أي وقت آخر. فقد يصبح التواصل الفعال في غاية الصعوبة. فأثناء أحداث الأزمات، تفرض قيود هائلة على المؤسسة عندما تتواصل بصورة فعالة، إلا أن أصحاب المصلحة بتلك المؤسسة يحتاجون إلى المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ قرارات صحيحة. تلك القيود قد تشتمل على نقص المعرفة بمدى شدة الأزمة، وعدم توافر المعلومات الدقيقة والمناسبة. بالإضافة إلى ذلك، لابد أن تصنع القرارات في ظل ظروف ضاغطة؛ يتم كل ذلك في حين تتعرض صورة ومصداقية المؤسسة للخطر. يوضح الفصل التالي كيف يمكن للمؤسسات أن تتغلب على تلك الصعوبات وتتواصل بفاعلية وبصورة مناسبة أثناء أحداث الأزمات.

دروس في الشك والتواصل مع الأزمات

الدرس الأول : يجب أن يتقبل أعضاء المؤسسة فكرة أن الأزمة تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة.

الدرس الثاني : لا يجب أن تستجيب المؤسسة للأزمة بحلول نمطية.

الدرس الثالث : التهديد يمكن إدراكه.

الدرس الرابع : يجب على المسئولين عن التواصل مع الأزمة أن يتواصلوا مبكراً وبصورة مستمرة في أعقاب الأزمة بغض النظر عما إذا كان لديهم المعلومات اللازمة بشأن الأزمة.

الدرس الخامس : ينبغي على المؤسسة ألا تزيد عمداً من مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجماهير.

الدرس السادس : كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.

الدرس السابع : بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، تصبح عملية التعافي إما صعبة أو مستحيلة.

الدرس الثامن : إذا اعتقدت أنك غير مسئول عن الأزمة، فعليك أن تبتكر حالة توضح فيها من المسئول ولماذا.

الدرس التاسع : تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال توفير المحاكاة والتدريبات.

الدرس العاشر : تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسات أعمالها.

الفصل السادس

تطبيق دروس إدارة الشك الناجم عن الأزمة بفاعلية

تعتبر إدارة الشك الناجم عن الأزمة crisis-induced uncertainty إحدى المهارات الهامة التي يتمتع بها من يتواصل مع الأزمات. فهي مهارة على درجة عالية من التخصص تسمح للمتصل بالأزمة بأن يكون ملتزماً أخلاقياً وأن يكون مسئولاً أثناء ممارسته لعملية التواصل كما أنها توفر المعلومات الدقيقة لأصحاب المصلحة. إن كل أزمة تشهد مستوى معيناً من الشك بناءً على لذلك يجب على من يتواصل معها أن يستجيب لها بأسلوب مناسب. بعد قراءة الفصل الأخير، فستفهم العناصر الرئيسية لإدارة الشك من خلال التواصل الفعال مع الأزمة. ومع ذلك – كما سترى في الحالات التالية – فإن ممارسة إدارة الشك تتطلب مزاولة وخبرة كبيرة. الحالات الخمس التالية تعرض معالجة الشك الناجم عن الأزمة خلال كارثة بيئية، أو كارثة طبيعية، أو هجوم إرهابي، أو أزمة دولية ماتجة الأمراض التي تنقلها الأغذية، أو انهيار الشركات. وتقدم كل حالة أمثلة من العناصر الرئيسية للشك الناجم عن الأزمة. حظاً سعيداً مع هذه الحالات من خلال العمل مع تطوير مهاراتك للتواصل مع الأزمة والخبرة في نفس الوقت.

مثال (6-1)

هيئة وادي تينيسي وتسرب الرماد المتطاير

لن يعرج نهر إيموري The Emory River بنفس الممر الآمن بعدما حدث في صباح الثاني والعشرين من ديسمبر عام 2008. فقد فاض النهر بالقرب من محطة كنجستون للطاقة الأحفورية Kingston Fossil Plant التي تقع بالقرب من مدينة نوكسفيل Knoxville بولاية تينيسي. تدار المحطة من قبل هيئة تينيسي فالي Tennessee Valley Authority (TVA) وتقوم بحرق الفحم لتوليد عشرة مليارات كيلووات من الكهرباء في العام لخدمة 670,000 منزلاً. بذلك، تخلف المحطة أطناناً من الرماد المتطاير؛ وهو عبارة عن نفايات ناتجة عن احتراق الفحم. يتم

تخزين هذا الرماد بعد خلطه بالماء ليصبح وحلاً داخل برك احتواء هائلة.

الفرص الضائعة في الإعداد والتخطيط للأزمات

ببساطة شديدة، أخفقت هيئة تينيسي فالي في تقبل حالة الشك التي تتعلق بتخزين هذا الحجم من الرماد المتطاير في مخازن أحد مرافق كنجستون. خلال شهادة "توم كيلجور" Tom Kilgore 2009)) الرئيس التنفيذي لهيئة وادي تينسي أمام الكونجرس، أقر بأن الأزمة كانت نتيجة "لحالات نشأت خلال فترة زمنية طويلة" أخفقت المؤسسة في إدراكها أو الاهتمام بها حيث ظلت تلك الحالات تكدس المزيد والمزيد من الرماد داخل تلك البركة الهشة. وأقر كيلجور بأن هيئة تسنيسي فالي قد أغفلت عن "وجود طبقة سفلية غير عادية من الرماد والطمي والرماد المبتل الذي يحتوي على نسبة عالية من الماء بالإضافة إلى تل متزايد من الرماد وبناء السدود المنحدرة فوق الرماد الرطب. ربما كان الخطأ المحير هو إخفاق هيئة تينيسي فالي في الاستجابة للتقرير المبدئي الذي صدر قبل شهرين من حدوث التسرب والذي "رصد بقعة رطبة ظاهرة على أحد جدر التخزين، وقد يكون ذلك ناتجاً عن حالة تسرب". إن عمليات التسرب من نظم التخزين تحت الأرض تعد بطبيعتها علامة على أن الرطوبة تضعف سلامة البناء. ولا تزال هيئة تينيسي فالي تضيف المزيد من الرماد إلى بركة كنجستون دون أن تجد من يسألها.

استجابة هيئة تينيسي فالي للشك الناجم عن الأزمة

قبلت هيئة تينيسي فالي اللوم بشأن حادثة التسرب من أجل صالحها، وحصلت على تصريح فوري للبدء في عملية تجريف (رفع الرماد من قاع النهر) dredging في نهر إيموري – الذي اختفت أجزاء منه بالمعنى الحرفي للكلمة تحت طبقة سميكة من الرماد – وأجرت تحقيقات داخلية موسعة للبحث في أسباب إخفاق المؤسسة.

انتقد البعض توقيت عملية التجريف التي أجرتها هيئة تينيسي فالي. على سبيل المثال، أخبر "جريجوري باتون" Gregory Button أستاذ الأنثروبولوجيا بجامعة تينيسي صحيفة نوكسفيل نيوز سينتنل Knoxville News Sentinel إحدى الصحف الكبرى في المنطقة بأنه على الرغم من أن عملية التنظيف تمت بعد حدوث التسرب

مباشرة تقريباً، إلا أنه شعر بالقلق بشأن الاستعجال في عملية تنظيف النفايات. كان باتون وغيره يخشون من أنه قد لا يسمح لأية جهة مستقلة بتقييم خطة التجريف قبل تنفيذها. أصر باتون على أن عقد جلسات استماع ممن فبل أطراف ثالثة بشأن عملية التطهير يعد في صالح الهيئة لأنها ستظل مطاردة في حالة عدم الانصياع لذلك الأمر.

بالرغم من ذلك النقد، استمر التجريف خلال عام 2009 وحتى عام 2010. وبدأت عملية تطهير الأرض التي تضررت من التسرب بعد تطهير نهر إيموري من الرماد. أكدت صحيفة نوكسقيل نيوز سنتنل على سوء سمعة التسرب الذي أطلقت عليه الوكالة الاتحادية لحماية البيئة "إحدى أسوأ الكوارث البيئية في تاريخ الأمة" وكانت تكلفته المحتملة تزيد على 1,2 مليار دولار ولا يشمل ذلك الدعاوى القضائية المرفوعة ضد هيئة تينيسي فالي.

كانت التحقيقات التي أجرتها هيئة تينيسي فالي بشأن إخفاقات المؤسسة التي أدت إلى تلك الأزمة واسعة النطاق. فبالإضافة إلى قيامها بعمل المراجعات الخاصة بها، قام مجلس إدارة المؤسسة مكتب مكينا لونج وألدريدج (McKenna Long & Aldridge (MLA للمحاماة للنظر في أية قضايا خاصة "بالإدارة والضوابط والمعايير التي قد تكون قد ساعدت على وقوع الحدث وتقدي توصيات بشأن فعالية المؤسسة". حدد مكتب المحاماة ست حالات إخفاق في "النظم والضوابط والمعايير والثقافة" الخاصة بالمؤسسة:

1-عدم الوضوح والمساءلة وتحديد المسئولية في نهاية الأمر: فتعدد المجموعات المنوط بها صناعة القرار وإعادة تنظيم العمل المتكرر أدى إلى "عدم المساءلة".

2-عدم وجود مواصفات ومقاييس وتدريب: لم يكن لدى هيئة تينيسي فالي إجراءات قياسية لإدارة برك الرماد. كان لديها كتبات منفصلة في كل مرفق، وفي كثير من الحالات لم تكن مثل تلك الكتيبات مطورة.

3-وحدة المسئوليات والتواصل الضعيف: يوجد بهيئة تينيسي فالي أقسام منفصلة تشارك جميعها في مسئولية صيانة مرافق التخزين. والاتصال بين تلك الأقسام إما أنه كان مقيداً في بعض الأحوال، أو أنه كان غير موجود أصلاً. أشار التقرير إلى مثال

واحد حيث أخفق المهندسون في إرشاد العمال إلى وقف العمل بالبركة بسبب الرطوبة الزائدة، وعندما سئل المهندسون لماذا لم تقدم هذه التعليمات، أجابوا قائلين: "لا أحد سأل عن ذلك".

4-انعدام المراقبة والأرصدة: لقد أخفقت هيئة تينيسي فالي في وضع خطة لضمان ومراقبة الجودة. ونتيجة لذلك، أخفق العاملون بها في القيام بعمليات التفتيش المعتادة "للتأكد من أن البركة قد تم تشييدها وفقاً للمواصفات الهندسية". أثبت التقرير أن "عدم وجود خطة لضمان ومراقبة الجودة أوجد بيئة شعر الموظفون خلالها بقدرتهم على تجاهل المهندسين وابتاع أسلوب "البناء الأفضل" بدلاً من اتباع الرسوم الهندسية.

5-عدم وجود أولوية للوقاية، وعدم وجود موارد: أخفقت مرافق هيئة تينيسي فالي في توفير الصيانة الضرورية لجدران برك التخزين. وأشار التقرير إلى أن هذا الإخفاق يعود إلى عدم وجود أولويات للأنشطة الوقائية، مثل إزالة الجدران الترابية والأشجار التي يمكن أن تعمل على إضعافها.عموماً، لقد كانت عملية التمويل " غير كافية لعمل الصيانة المعتادة، وهو ما خلق حالة كانت عملية التفتيش خلالها مستحيلة لأن جوانب السدود كانت متضخمة وتحتاج عملية الصيانة إلى أن تتضاعف مع مرور الوقت.

6-رد الفعل الارتكاسيReactive بدلاً من رد الفعل الاستباقي Proactive: عندما كانت تكتشف بعض التسربات، كان يتم ترقيع الجدران بدلاً من البحث عن الأسباب التي أدت إلى الحدث بعيداً عن الأسباب المادية. وكما أظهرت إشارات التحذير المماثلة، "لم يبذل أي جهد لتطبيق الدروس المستفادة" على أسطول البرك المشابهة الذي تديره هيئة تينيسي فالي.

هذه القائمة الطويلة حالات الإخفاق تعطي صورة واضحة لكيفية إخفاق هيئة تينيسي فالي في الاستجابة لإشارات التحذير ما رفع بالفعل من درجة حالة الشك التي نتجت عن عملية الاتصال الداخلي أو عن عدم وجودها بالمرة.

في شهادته أمام الكونجرس، أقر توم كليجور بأن النتائج التي توصل إليها تقرير لجنة "إم إل إيه" MLA وتعهد بنشر المزيد من ثقافة الوعي بالسلامة وبتحسين عمليات الاتصال الداخلي. ولتطوير ثقافة المؤسسة، تعهد كليجور أيضاً بالعمل وفقاً "للدروس

المستفادة للاستجابة للتحديات التي تواجهنا". وقد أوجز تلك الدروس فيما يلي:

(1) لا يجب أن تشيد المرافق والبنى في الأماكن التي لا يمكن ضمان الاستقرار أو المتابعة بها.

(2) تم البدء في عمليات التفتيش والتحليل الهيكلي الصارمة لجميع المخازن التي يتم يخزن بها الفحم المراد حرقه وسيتم مواصلة نفس العمل في المستقبل.

(3) ستعمل الإدارة على التأكيد بكل وضوح على ضرورة التقييم الذاتي بهدف تعزيز الرقابة وإصدار التقارير الواقعية والموضوعية.

(4) لابد تعطى المخاطر المتعلقة بالسلامة الأولوية الكبرى لتحديد المخاطر، والحد منها ثم إزالتها.

(5) لابد من إتمام كل من فلسفة التصميم الهندسي وعمليات التصميم والبناء الخاصة بمرافق إدارة التعامل مع الرماد بناءً على معايير قياسية موحدة.

(6) لابد من إتمام عمليات المناولة والتخزين والتخلص من مخلفات الفحم الذي تم إحراقه بناءً على معايير قياسية موحدة.

كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات تم إعدادها للتغلب على إخفاقات المؤسسة في الاستجابة الاستباقية وبصورة دقيقة لإشارات التحذير التي أغفلت عنها.

أدرك كليجور(2009) أيضاً أن الاتصال الضعيف والمساءلة غير الواضحة والافتقار إلى المتابعة، كل ذلك في حد ذاته قد ساهم وبوجه خاص في حدوث الأزمة. وعلى هذا النحو فقد وعد بإجراء التعديلات التالية:

(1) المساءلة الواضحة Clear accountabilities

(2) الحوكمة القوية Strong governance

(3) التقييم الذاتي الفعال Robust self-assessment

(4) المراجعات المستقلة للجودة والالتزام Independent reviews for quality and compliance

(5) ثقافة المسئولية الشخصية وحل المشكلات A culture of personal responsibility and problem solving

من خلال تلك التغييرات الجوهرية، كان كليجور يؤمل في استغلال أزمة كنجستون "كنداء لهيئـة تينيسي فالي لليقظة" ولبناء ثقة الجماهير بها.

أثناء مواصلة عمليات التطهير والتغييرات المؤسسية، كان يشعر بعض السكان بالقلق بشأن الآثار الناجمة عن التسرب على المدى البعيد. على سـبيل المثـال، سـوف تعـرض للمخـاطر جـراء حالـة الشك في احـتمال تلـوث مصـادر الميـاه الجوفيـة، وخفـض قيمـة العقـارات في المنطقـة بأسرهـا، والمخاوف من جفاف الرمـاد المـتسرب، والمـواد الملوثـة التـي تحملهـا الريـاح، وكـل ذلـك لم يـتم التعامل معه من خلال خطة المؤسسة الحالية للاستجابة للأزمة على نطاق واسع. ونتيجـة لـذلك، نظم السكان المحليون حملة لرفع دعاوى قضائية ضد المؤسسـة. ذكـر "مايكـل ريـتر" Michael Ritter محامي منطقة أوكر يدج أن "الرقم 165 دولار إنما هـو مجـرد غـيض مـن فـيض". تـزعم الـدعوى القضـائية "أن الـتسرب ألحـق الضرر بـدخل كـل أسرة، ودمـر العقـارات أو خفـض مـن قيمتها، وقد يضر بالمبيعـات الخاصـة بالعقـارات لعـدة سـنوات، كـما زاد مـن احـتمال مضـاعفة النفقات الطبية في المستقبل، وأدى إلى الشـعور بـألم نـفسي شـديد وفقـدان الحـق في الاسـتمتاع بالحياة". بدلاً من معالجة تلك المخاوف بصورة مباشرة، تجاهلتها هيئة تينيسي فالي بصورة كبيرة أثناء تنفيذ خطة الاستجابة الخاصة بها. ورغم أن الـدعاوى القضـائية أمـر شـائع في أزمـات مثـل أزمة تسرب الرماد في كنجستون، إلا أن ثمة مدع واحد على الأقل قد يصر على عـدم رفـع دعـوى قضائية في حالة ما إذا استجابت المؤسسة وعالجـت مخاوفـه، في مـؤتمر صـحفي أعلـن فيـه عـن الدعوى القضائية، قال ذلك المدعي صراحة: "لو كانت هيئة تينيسي فالي قد فعلت ما كان ينبغي عليها أن تفعله، لما جئنا إلى ههنا".

عليك بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت للتعرف لتحديد كيفية تعامـل هيئـة تينـيسي فـالي مع الشك الذي عرضناه للحوار في الفصل الخامس. خذ أولاً برهة لتتأمـل الـدروس التـي بنيت على التواصل الفعال مع الأزمات في الفصل الخامس. ثانياً، لاحظ أن هذه الدروس هي بمثابة محك ونقاط للنقاش حول ما نعتقد أنه سـمات رئيسـية للـرد عـلى الأزمـات.

وأنت تجيب على السؤال الذي سيلي فكر فيما إذا كانت هيئة تيتيسي فالي فاعلة أم غير فاعلة في إدارة الشك الذي كان يحيط بالأزمة. لقد أعدنا صياغة الدروس على هيئة أسئلة حتى تستطيع أن تتعامل مع القضايا الأساسية في هذه الحالة بصورة أفضل.

دروس في الشك الناجم عن الأزمات

الدرس الأول : يجب أن يتقبل أعضاء المؤسسة فكرة أن الأزمة تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة.

هل حدث تسرب الرماد في كينجستون بسرعة؟ هل كان غير متوقع؟

الدرس الثاني : لا يجب أن تستجيب المؤسسة للأزمة بحلول نمطية.

هل استجابت هيئة تينيسي فالي للأزمة بأسلوب نمطي؟ هل تعاملت استجاباتها مع المشكلات من خلال الثقافة المؤسسية؟

الدرس الثالث : التهديد يمكن إدراكه.

كيف كان التهديد المصاحب لهذه الأزمة ملموساً؟

الدرس الرابع : يجب على المسئولين عن التواصل مع الأزمة أن يتواصلوا مبكراً وبصورة مستمرة في أعقاب الأزمة بغض النظر عما إذا كان لديهم المعلومات اللازمة بشأن الأزمة.

هل تواصل توم كليجور مع الأزمة في وقت مبكر وباستمرار؟

الدرس الخامس : ينبغي على المؤسسة ألا تزيد عمداً من مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجماهير.

- هل كان ثمة قضايا مريبة أو غامضة واجهت أصحاب المصلحة بعد الأزمة؟
- هل ساهمت هيئة تينيسي فالي في وجود الشك المصاحب للأزمة؟

الدرس السادس : كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.

هل دافعت هيئة تينيسي فالي عن تفسيراتها للأدلة المحيطة بالأزمة؟ وهل كانت المؤسسة فاعلة أم غير فاعلة؟

الدرس السابع : بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، تصبح عملية التعافي إما صعبة أو مستحيلة.
هل كان لدى هيئة تينيسي فالي نوايا حسنة في تعاملها مع أصحاب المصلحة قبل تسرب الرماد؟

الدرس الثامن : إذا اعتقدت أنك غير مسئول عن الأزمة، فعليك أن تبتكر حالة توضح فيها من المسئول ولماذا؟
هل استطاعت هيئة تينيسي فالي بناء حالة توضح فيها ما إذا كانت مسئولة أم غير مسئولة عن الأزمة؟ وهل كانت المؤسسة فاعلة أم غير فاعلة؟

الدرس التاسع : تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال توفير المحاكاة والتدريبات.
هل استعدت هيئة تينيسي فالي بشكل كافٍ للتعامل مع المخاطر الناجمة عن التسرب؟

الدرس العاشر : تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسات أعمالها.
هل كان ينبغي أن تغير الأزمة أسلوب الإدارة لدى هيئة تينيسي فالي؟ لو كان ذلك كذلك، فكيف حدث مثل هذا الأمر؟

ملخص موجز

إن تسرب الرماد بكينجستون مثال واضح على الخطر الذي يمكن أن تسببه أية مؤسسة نظراً لإخفاقها في تقبلها لحالة الشك أثناء تخطيطها واستجابتها للأزمة. فهيئة تينيسي فالي لم يكن لديها البنية المؤسسية أو الثقافية التي كان يجب إعدادها للاستجابة للإشارات التحذيرية. لقد أعيقت كفاءة عملية التعافي بسبب حاجة المؤسسة إلى إيجاد تجديدات موسعة في أنماط الاتصال المؤسسي وفي الثقافة الخاصة بالسلامة. فإما أن إشارات التحذير قد أغفلت بالكامل أم أنها لوحظت ولم يشارك فيها جميع الأطراف الموجودة بالمؤسسة. وعلى الرغم من أن المؤسسة قد استجابت لتلك العيوب بصورة جدية، إلا أن خطة التطهير التي قامت بتنفيذها قد أخفقت في معالجة حالة

الشك التي انتابت السكان بشأن خطورة المواد السامة المنتشرة في الرماد المتطاير وانخفاض قيمة العقارات على المدى البعيد. وبدءاً من عام 2010 لم يستطع كل من السكان وخبراء البيئة نسيان تلك الأزمة. ما يلي هو مناقشة فيضانات نهر وادي "ريد ريفر " Red River Valley Floods. ضع في اعتبارك دروس التواصل الفعال التي ذكرناها في الفصل الخامس عند قراءة هذه الحالة.

مثال (6-2)

فيضانات وادي ريد ريفر في عام 1997

في عام 1997 شرعت مدن فارجوFargo وجراند فوركس Grand Forks ونورث داكوتا North Dakota ومورهيد Moorhead وإيست جراند فوركسEast Grand Forks ومينيسوتا Minnesota في السيطرة على أكثر الفيضانات تكلفة ودمارًا في التاريخ الحديث. يقع وادي ريد ريفر على طول الحدود من ولاية داكوتا الشمالية وحتى مينيسوتا، وكان تساقط الثلوج قياسياً خلال فصل الشتاء ما بين عامي 1996 و1997. والوادي في الواقع هو قاع لبحيرة قديمة تميل نحو العودة إلى حالتها القديمة خلال فصل الربيع.

بعد تساقط الثلوج الكثيفة في فصل الشتاء، أذاب فصل الربيع كميات هائلة لا يمكن تصديقها من تلك الثلوج لتصب المياه المتفقة في شمالي ريد ريفر. ورغم أن المدن هناك كانت قد خططت لمواجهة الفيضانات في ذلك العام، كانت تنبؤات هيئة الأرصاد الجوية الوطنية NWSاقل بكثير مما شهدت المنطقة من فيضانات. هذا التناقض بين تنبؤات هيئة الأرصاد وما حدث خلق حالة كبيرة من الشك لدى سكان كل من نورث داكوتا ومينيسوتا. أضاف تعقيد هذه المسألة حالة من الثقة في الاتصالات المختلفة التي قامت بها هيئة الأرصاد الجوية. هذه المعلومات كانت ضرورية بالنسبة لأفراد المجتمع حيث استغلوا تصريحات الهيئة لبناء مناطق رملية وسدود عازلة.

التنبؤ بفيضانات المياه في وادي ريد ريفر

في مواجهة حالات تسجيل تساقط الثلوج واحتمال حدوث فيضانات هائلة شرع سكان نورث داكوتا ومينيسوتا في البحث عن معلومات مستوى الفيضانات في المنطقة.

استندت المقاييس المائية التقليدية وتنبؤات ريد ريفر إلى سلسلة المقاييس الخاصة بهيئة الأرصاد الجوية التي عرضت قياسات محددة لعمق المياه. من الناحية التاريخية، كانت تلك القياسات الكمية فعالة في التنبؤ بمستويات المياه بالنسبة للفيضانات العادية خلال فصل الربيع. إلا أن تعقيد النظام برمته كان مختلفاً بصورة دراماتيكية نظراً لجريان المياه غير المسبوق، ففي هذه الحالة، تفاعل جريان الماء مع كل من قيعان الطرق والكباري وحتى السدود ما جعل التنبؤ بمستويات قمة النهر في غاية الصعوبة.

كان هناك عدة عوامل أثرت بصورة سلبية على قدرة هيئة الأرصاد الجوية على توقع مستويات فيضانات المياه: فخلال فصل الشتاء، كانت قياسات الثلوج 30 بوصة في حقول تلك المنطقة؛ وهذا يزيد على ضعفي المستويات العادية. لقد أتلف الجليد العائم أجهزة القياس داخل النهر. كما أن كلاً من الأمطار الغزيرة ودرجات الحرارة المتقلبة جعلت متابعة مستويات المياه المتقلبة أمراً في غاية الصعوبة. لقد أثر كل من تلك العوامل في قدرة هيئة الأرصاد الجوية على استخدام أجهزة قياسها بفاعلية. كما خلفت حقول الثلوج كميات هائلة من المياه الجارية داخل النهر. كانت الثلوج العائمة تسبب التلف في أجهزة القياس بصورة نمطية ما كان يؤدي إلى قراءات غير دقيقة لمستويات سطح النهر كانت تعلن للجماهير. بالإضافة إلى ذلك، خلفت الأمطار الغزيرة ودرجات الحرارة المتقلبة تحولات في مستويات المياه.

من الواضح أن كلاً من تلك العوامل جعل التواصل بشأن الفيضانات عملية تتسم بالصعوبة على وجه الخصوص حيث أن هيئة الأرصاد الجوية لم يتسن لها التأكد في أي وقت من الأوقات من أن أجهزة القياس الخاصة بها كانت تظهر قراءات دقيقة لمستويات مياه النهر. أضف على ذلك أنه كان هناك عدة عوامل كانت تغير من تلك القراءات من حين لآخر.

التواصل مع الجماهير بشأن مستويات أعلى منسوب

أثناء شعور سكان نورث داكوتا ومينيسوتا بالشك في مستوى مياه الفيضانات، واجهت هيئةَ الأرصاد الجوية أوقاتٌ عصيبة عندما حاولت تقديم ومعلومات عن تلك الفيضانات نظراً لتعقد الأزمة. إليك بعض القضايا الرئيسية التي برزت أثناء الفضانات:

(1) في بداية الفيضان،، وجهت النصائح لسكان فارجوFargo للاستعداد لمواجهة مستويات الفيضانات العالية والتي قد يبلغ ارتفاعها 38 قدماً. قبل حدوث الفيضان كان الرقم 38 يعتبر سخاء من الطبيعة.

(2) في العاشر من أبريل/نيسان عام 1997 توقعت هيئة الأرصاد الجوية مستويات مرتفعة تصل إلى ما بين 39 و39,5 قدماً.

(3) بعهد مرور يومين، أي في الثاني عشر من أبريل/نيسان، تغير توقع هيئة الأرصاد. فأصبح التوقع الجديد 37,5 قدماً. شعر السكان بالإحباط جراء الفارق في التوقعات والذي يعادل قدمين.

(4) نسبت القراءات الخاطئة لأجهزة القياس. وعزت هيئة الأرصاد وجود الجليد العائم ودرجات الحرارة القصوى أعطال تلك الأجهزة.

قامت هيئة الأرصاد بتغيير توقعاتها عدة مرات أثناء الأزمة. ومع ذلك فقد أخفقت كل من تلك التوقعات في أن تضع في حسبانها هذا الاختلاف. كانت الهيئة تعلن عن قياسات نمطية ومختصرة على الجماهير ثم ترعوي عما أعلنت لتصحح ما ذكرته مسبقاً. هذا التضارب أصبح مصدراً للشعور بالإحباط لدى المواطنين الذين كانوا يساهمون في عمليات وضع الرمال في شكائر وبناء السدود. أما النشرات التصحيحية المستمرة، بالإضافة إلى افتقاد الجماهير للثقة في أجهزة القياس، فقد أدى كل ذلك إلى المزيد من الشك في الموقف الذي أصبح معقداً بالفعل.

في نهاية الأمر، وصلت المياه إلى مستويات لم ير مثلها من قبل على مدار مائة عام. فلقد رأت مدينة جراند فوركسGrand Forks سدودها المعهودة زهي تغرق بمياه الفيضانات. وتم إخلاء السكان البالغ عددهم 50000 حيث أن كل مكان في المدينة تقريباً اكتسحته الفيضانات. تم تقدير الخسائر المالية بحوالي خمسة مليارات دولار، ما جعلها الفيضانات الأكثر تكلفة في التاريخ.

فهم استجابة الهيئة القومية للأرصاد الجوية لفيضانات وادي ريد ريفر

ثمة عدة دروس مستفادة من استجابة الهيئة القومية للأرصاد الجوية للفيضانات التي اجتاحت وادي ريد ريفر في عام 1997. معظم هذه الدروس تركز على دور التواصل

أثناء الأزمات المعقدة مثل الكوارث الطبيعية. إليك بعض القضايا الجوهرية:

(1) أقرت هيئة الأرصاد الجوية بأن "من أنيط بهم عمليات التوقع كان يمكن أن يعلنوا عن عدم تيقنهم في من توقعاتهم بصورة أقوى".

(2) عمليات التواصل التي قام بها كل من هيئة الأرصاد الجوية وقادة المجتمع بشأن منسوب مستويات الفيضانات تتسم بالثقة المبالغ فيها.

(3) أعاقت إجراءات القياس والإخفاقات في عملية التواصل استعداد المنطقة لمواجهة الفيضانات.

(4) قلل خبراء الأرصاد من شأن الشكوك في علمهم أثناء تواصلهم مع الجماهير. فلم يأخذ خبراء الأرصاد ولا العاملون بهيئة الأرصاد الاضطرابات والشكوك التي الناجمة عن بعض العوامل الأخرى مثل كثافة الثلوج وتقلبات درجة الحرارة.

هذه الدروس تشير إلى أن التواصل بشأن الحقائق المحيطة بالأزمة يمكن أن يكون في غاية الصعوبة. وتقدم هذه الحالة مثالا لدور الشك أثناء الكوارث الطبيعية وبعض المزالق المتعلقة بإدارة هذا الشك. حتى مع القياس الكمي، فإن القائمين على الاتصالات الفعالة بالأزمة كان يمكن أن يتصفوا بالحكمة في حالة ما إذا عملوا على دمج بعض الشكوك الطبيعية في أثناء عملية التواصل مع الأزمة.

عليك بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت الهيئة القومية للأرصاد الجوية قد تعاملت مع نوع الشك الذي عرضناه للحوار في الفصل الخامس. خذ أولاً برهة لتتأمل الدروس التي بنيت على التواصل الفعال مع إدارة الشك. هذه الدروس ستساعدك على تحديد مواطن القوة والضعف في استجابة هيئة الأرصاد الجوية للأزمة. وأنت تجيب على السؤال الذي سيلي فكر فيما إذا كانت الهيئة القومية للأرصاد الجوية فاعلة أم غير فاعلة في التعامل مع الأزمة من البداية حتى النهاية. لقد أعدنا صياغة الدروس على هيئة أسئلة حتى تستطيع أن تتعامل مع القضايا الأساسية في هذه الحالة بصورة أفضل.

دروس في الشك الناجم عن الأزمات

الدرس الأول : يجب أن يتقبل أعضاء المؤسسة فكرة أن الأزمة تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة.

كيف كان فيضان عام 1997 بوادي ريد ريفر يمثل مفاجأة؟ هل كان الفيضان متوقعاً؟

الدرس الثاني : لا يجب أن تستجيب المؤسسة للأزمة بحلول نمطية.

هل كانت الاستجابات للفيضان نمطية؟

الدرس الثالث : التهديد يمكن تصوره.

كيف كان التهديد المصاحب للفيضان متصوراً؟ هل كانت تصورات الجهات المعنية متباينة؟

الدرس الرابع : يجب على المسئولين عن التواصل مع الأزمة أن يتواصلوا مبكراً وبصورة مستمرة في أعقاب الأزمة بغض النظر عما إذا كان لديهم المعلومات اللازمة بشأن الأزمة.

هل تواصلت هيئة الأرصاد الجوية مع الأزمة في وقت مبكر وبصورة مستمرة؟

الدرس الخامس : ينبغي على المؤسسة ألا تزيد عمداً من مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجماهير.

- هل كان ثمة قضايا مريبة وغامضة واجهت أصحاب المصلحة بعد الأزمة؟
- هل ساهمت الهيئة القومية للرصاد الجوية في رفع حالة الشك المصاحب للأزمة؟

الدرس السادس : كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.

هل دافعت الهيئة القومية للأرصاد الجوية عن تفسيراتها للأدلة المحيطة بالأزمة؟ وهل كانت المؤسسة فاعلة أم غير فاعلة؟

الدرس السابع : بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، تصبح عملية التعافي إما صعبة أو مستحيلة.

هل أقامت الهيئة القومية للأرصاد الجوية علاقات متينة مع الجماهير قبل الفيضان؟

الدرس الثامن : إذا اعتقدت أنك غير مسئول عن الأزمة، فعليك أن تبتكر حالة توضح فيها من المسئول ولماذا؟

هل كان ثمة حاجة لبناء حالة بخصوص المسئولية أثناء الأزمة ؟

الدرس التاسع : تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال توفير المحاكاة والتدريبات.

هل كان هناك أي دليل على أن أياً من المؤسسات المعنية كانت على استعداد لمواجهة الأزمة من خلال عمليات المحاكاة والتدريب؟

الدرس العاشر : تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسات أعمالها.

هل أعاقت فيضانات وادي ريد ريفر عام 1997 طريقة الهيئة القومية للأرصاد الجوية في توصيل المعلومات الخاصة بالأزمة للجماهير؟

ملخص موجز

توضح فيضانات وادي ريد ريفر عام 1997 دور الشك والعجز عن التوقع في التواصل مع الأزمة. فنظراً للطبيعة المعقدة للكوارث الطبيعية، من الصعب-إن لم يك من المستحيل – توقع الآثار المصاحبة لمثل تلك الأحداث على المجتمع. لقد أخفقت الهيئة القومية للأرصاد الجوية في أن تأخذ في اعتبارها عدم القدرة على التنبؤ بالفيضان أو احتمال وجود أخطاء من قبل أجهزة قياس الفيضان. لذلك فقد التبس الأمر على الجماهير وأصيبوا بالإحباط بسبب تلك الأخطاء التي تضمنتها عملية اتصال الهيئة القومية للأرصاد بالجماهير إبان حدث مرعب وخطير.

مثال (6-3): حالة الحادي عشر من سبتمبر/أيلول

لقد غيرت هجمات الحادي عشر من سبتمبر العالم بطرق جوهرية. فلقد تبدلت المفاهيم

الأساسية لكل ما كان معتاداً. فقبل هجمات 9/11 كانت حالات الأمن في المطارات مثلاً على مستويات الحد الأدنى. وكان معظم المسافرين يشعرون بالاستياء من تطفل عمليات التفتيش الأمنية. أما الآن فإن المسافرين بالطيران يخضعون لمستويات مختلفة من عمليات التفتيش الأمنية قبل الصعود على متن طائراتهم، كما يشعرون بالارتياح في وجود المزيد من تلك الإجراءات الأمنية. قبل هجمات 9/11 كان معظم الناس يستبعدون حدوث أية هجمات إرهابية على الأراضي الأمريكية. أما اليوم فإن قدراً كبيراً من الجهود توجه نحو الاستعداد لتولي مسئولية مواجهة الهجمات الإرهابية الكبرى.

في حين تقدم أحداث الحادي عشر من سبتمبر دروساً هامة للتواصل الفعال مع الأزمة، إلا أن إحدى القضايا الأكثر أهمية تتعلق بالشك. أول شيء أن كلاً من سبب الهجمات ونطاقها غير واضحين. وفي الواقع، أشارت التقارير الإخبارية الأولية إلى أن الحدث يتضمن طائرة صغيرة واحدة وأنه كان مجرد حادثة. وكان كل من في المنطقة القريبة – وحتى الذين كانوا بداخل مركز التجارة العالمي – لا يعلمون أن الحدث تورطت فيه إحدى الطائرات. وحتى عندما اصطدمت الطائرة الثانية بالبرج الثاني، كان معظم الناس لا يزالون يعتقدون أن ذلك كان مجرد حادثة. وحتى أيضاً "مات لوار"Matt Lauer مقدم برنامج "توداي شو" على شاشة "إن بي سي" NBC تكهن على الهواء مباشرة أن تلك الحوادث تعود إلى إخفاق نظام مراقبة الحركة الجوية.

من بين الشكوك كانت بعض الأسئلة التي تدور حول من الذين قضوا، وكم عدد الين قضوا، ومن المسئول عن تلك الهجمات. كما كان هناك أيضاً قدر كبير من الشكوك حول إمكانية حدوث المزيد من الهجمات، وما إذا كان الطيران آمناً، وما الذي ينبغي أن يفعله المواطنون، وماذا تعني مثل تلك الهجمات. لم تكن المعلومات بخصوص المفقودين من أفراد العائلات أو الأصدقاء متاحة، فلجأ العديد من الناس إلى توزيع المنشورات أو نشر إشعارات لطلب معلومات عن أحبائهم المفقودين. بمرور الوقت، أصبح واضحاً أن العديد من المفقودين كانوا في عداد الموتى جراء تلك الهجمات.

ذكرت إحدى الدراسات التي أجريت على هجمات الحادي عشر من سبتمبر أن

المعلومات التي كانت تطلبها الجماهير بصورة أكبر كانت تتعلق بسبب الحادثة، والتهديدات المحتملة، ومدى الأضرار، والآثار المترتبة على الأحداث. وكشفت نفس الدراسة عن أن الفرد العادي قضى ما يربو على ثماني ساعات في ذلك اليوم للبحث عن معلومات حول الكارثة إما من خلال مشاهدة التقارير الإخبارية على شاشات التليفزيون، أو بالاستماع إلى الإذاعة، أو البحث في شبكة الإنترنت، أو بالحديث مع العائلة والأصدقاء. وكان العديد من المواطنين يفضلون البقاء مع ذويهم أو مع أصدقائهم في أثناء مشاهدتهم للتقارير الإخبارية.

حتى عندما اتضح أن أزمة الحادي عشر من سبتمبر/أيلول عمل إرهابي، لا يزال المسئول عن ذلك العمل غير معروف. في واقع الأمر، عندما أدلى الرئيس جورج بوش خطاباً للأمة لأول مرة بعد الحادثة بيوم واحد، لم يكن واضحاً أيضاً من المسئول عن الحدث. أطلق الرئيس بكل بساطة على مرتكبي الحادثة اسم "الإرهابيين الأشرار". العامل الآخر الذي يسهم في حالة الشك والافتقار إلى المعلومات كان يتمثل في أن أبراج الهواتف المحمولة وهوائيات البث الإذاعي في جنوب منهاتن كانت موجودة أعلى مركز التجارة العالمي. فجعل فقدان البرجين الهواتف المحمولة وجزءاً كبيراً من البث الإذاعي عدي الفائدة.

إحدى الشخصيات الهامة التي برزت في هذه الأزمة كانت لمحافظ نيويورك سيتي "رودولف جلياني" Rudolph Giuliani. فرغم أن الهجمات حدثت دون سابق إنذار أو بأقل إنذار، ورغم أنها خلفت مستويات عالية من الشك والارتباك، إلا أن مدينة نيويورك لم تك غير مستعدة تماماً. يذكر جلياني أنه "بقدر ما كان الحادث صادماً إلا أننا كنا قد أعددنا خططنا من قبل لمثل تلك الكوارث. فلقد أنشأت إدارتي مركزاً حديثاً للقيادة أثناء حالات الطوارئ التي حتماً ستصيب مدينة نيويورك بالضرر". فكان المسئولون عن الاستجابة والعاملون بأقسام الحرائق والشرطة، والطوارئ يتدربون على التعامل مع الأزمات بصورة مستمرة، وكانوا يتمتعون بالخبرة في التعامل مع العديد من الأزمات مثل حالات انتشار فيروس "ويست نايل" West Nile وانقطاع التيار الكهربائي. عند سماع خبر اصطدام أول طائرة، سافر "جلياني" على الفور لإلقاء نظرة على الموقع. يقول: "كنت في حاج ملحة إلى أن أري بعيني موقع الكارثة وعمليات

الإنقاذ ومحاولة فهم ما يمكن أن نقوم به خلال الأشهر التالية".

كما عقد أيضاً مؤتمرات صحفية بصفة مستمرة بالقرب من موقع مركز التجارة العالمي، وكان أحياناً يتحدث إلى الصحافة عدة مرات في اليوم الواحد. في واقع الأمر، ظهر "جلياني" لأول مرة في وسائل الإعلام أثناء عقده للقاء إخباري وهو يسير على قدميه في نفس الوقت الذي كان لا يزال يتطاير فيه الحطام من البرجين الذين شرعا في الانهيار. وفي غالب الأحيان لم يكن لديه أية معلومات جديدة – أو ربما كان لديه معلومات قليلة – بخلاف بعض التقارير عن عدد الجثث التي تم انتشالها وكيف كانت تسير عمليات الانتشال. كما عمد إلى أن يقدم تقارير حول طريقة العديد عمل العديد من المواطنين للمساهمة في عمليات الانتشال أو كيف تسير عمليات إزالة الأنقاض. كما انه بدا عاطفياً للغاية، وغالباً ما كان يعبر عن غضبه الشديد عندما كان يتحدث عن الهجمات. ومع مرور الوقت أصبحت المعلومات متوفرة، وذكر أنه سيطلع الجماهير على كل ما هو جديد.

ساعدت لهجة "جلياني" وطريقته المطمئنة سكان نيويورك وبقية سكان البلاد على الارتياح. خلال أحد أوائل مؤتمراته الصحفية تحدث قائلاً: "غداً ستكون كل نيويورك هنا. وسنعمل على إعادة الإعمار، وسنصبح أكثر قوة من ذي قبل ... أريد إلى أن يكون سكان نيويورك مثالاً يحتذي به بقية سكان البلاد، بل وبقية سكان العالم، ولنعلن للعالم أن الإرهاب لن يوقفنا". لقد حضر "جلياني" مئات الجنازات وقضى أوقاتاً طويلة مع عائلات الضحايا. وقام بتنسيق أنشطة المسئولين عن الاستجابة لحالات الطوارئ، كما شارك في كل ما يخص الكارثة تقريباً، بدءاً من عمليات الانتشال وحتى التخطيط للخدمات التذكارية. الأهم من ذلك كله، تحدث "جلياني" إلى مجموعات عديدة وكبيرة حول تلك الأحداث، وماذا تعني، وكيف يمكن أن تتعافى نيويورك من تلك الأزمة.

في كتابه "القيادة" **Leadership** يصف المحافظ "جلياني" الدور الهام لنقل القيم والمعتقدات القوية، خاصة في أعقاب الأزمات الكبرى مثل هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول. شرح "جلياني" كيف كان يتحدث بصراحة وبطريقة مباشرة عن القيم

قائلاً: "حاولت أن أشرح ضخامة ما حدث ومحاسبة أولئك الذين كانوا مسئولين". وفي كلمة ألقاها بالأمم المتحدة، قال: "لم يكن هذا مجرد هجوم على مدينة نيويورك أو على الولايات المتحدة الأمريكية، بل كان هجوماً على فكرة مجتمع مدني شامل وحر ... إن الإرهاب يستند على الانتهاك المستمر والمتعمد للحقوق الأساسية للإنسان". هذه التصريحات وغيرها من التصريحات الواضحة والمباشرة حول القيم ساعدت المحافظ "جلياني" على حشد الدعم لنيويورك في كفاحها من أجل التعافي. كما وصف أسلوبه في الاتصال بأنه كان "متاحاً وصريحاً، وإن كان فظاً". يعتبر المحافظ "جلياني" قائداً ناجحاً جداً في التعامل مع الأزمات. فالعديد من المواطنين الذين كانوا يشاهدونه على شاشات التليفزيون كانوا يشعرون بارتياح شديد عند سماعهم لتصريحاته المباشرة. لقد كانت مواقفه وأساليبه تعتبر رمزاً لاستجابة مدينة نيويورك ومعظم سكان أمريكا لذلك الهجوم الإرهابي المدمر.

عليك بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كان المحافظ "رودي جلياني" قد تعامل بفاعلية مع نوع الشك الذي عرضناه للحوار في الفصل الخامس. خذ أولاً برهة لتتأمل الدروس التي بنيت على التواصل الفعال مع إدارة الشك. هذه الدروس ستساعدك على تحديد مواطن القوة والضعف في استجابة المحافظ "رودي جلياني" للأزمة. وأنت تجيب على الأسئلة التالية فكر فيما إذا كان المحافظ فاعلاً أم غير فاعل في التعامل مع الأزمة من البداية حتى النهاية. لقد أعدنا صياغة الدروس على هيئة أسئلة حتى تستطيع أن تتعامل مع القضايا الأساسية في هذه الحالة بصورة أفضل.

دروس في الشك الناجم عن الأزمات

الدرس الأول : يجب أن يتقبل أعضاء المؤسسة فكرة أن الأزمة تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة.

كيف أثرت الطبيعة غير المتوقعة لتلك الأزمة في طريقة تصورها؟

الدرس الثاني : لا يجب أن تستجيب المؤسسة للأزمة بحلول نمطية.

ما استجابات المحافظ "جلياني" التي يمكن أن تعتبرها غير نمطية؟ كيف عكست استجاباته الطبيعة غير النمطية للموقف؟

الدرس الثالث : التهديد يمكن تصوره.

كيف تصورت الجماهير تهديدات هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول؟

الدرس الرابع : يجب على المسئولين عن التواصل مع الأزمة أن يتواصلوا مبكراً وبصورة مستمرة في أعقاب الأزمة بغض النظر عما إذا كان لديهم المعلومات اللازمة بشأن الأزمة.

كيف أثرت أولى مؤتمرات "جلياني" الصحفية وظهوره المستمر على شاشات التليفزيون في طريقة تطور الأزمة؟

الدرس الخامس : ينبغي على المؤسسة ألا تزيد عمداً من مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجماهير.

هل تعتبر اتصال "رودي جلياني" بشأن هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول صادقاً؟ إذا كان ذلك كذلك، ماذا كانت نتيجة الاستجابة الصادقة؟

الدرس السادس : كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.

قضى "رودي جلياني" وقتاً كبيراً وهو يتحدث عن صلابة ومرونة سكان نيويورك. لقد ذكر أن المدينة يتعود قوية جداً. هل تتفق مع هذا القول؟

الدرس السابع : بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، تصبح عملية التعافي إما صعبة أو مستحيلة.

كيف استخدم المحافظ "جلياني" القيم الأمريكية السائدة للمساعدة في جلب الدعم لنيويورك؟

الدرس الثامن : إذا اعتقدت أنك غير مسئول عن الأزمة، فعليك أن تبتكر حالة توضح فيها من المسئول ولماذا؟

كيف وصف المحافظ "جلياني" من يتحملون هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول؟ كيف ساعده ذلك الوصف على حشد الدعم؟

الدرس التاسع　:　تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال توفير المحاكاة والتدريبات.

كيف أعدت نيويورك عدتها لمواجهة أحداثاً مثل الحادي عشر من سبتمبر/أيلول؟

الدرس العاشر　:　تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسات أعمالها.

كيف غيرت أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول طريقة تفكير المواطنين الأمريكيين بشأن نيويورك؟ هل ساعدت أعمال المحافظ "جلياني" على طريقتك في التفكير بشأن مدينة نيويورك وسكانها؟

ملخص موجز

غيرت أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول المفاهيم الأساسية بشأن تهديدات الهجمات الإرهابية. في عدة نواحٍ، خلق هذا الحدث إحساساً جديداً بأن الوضع طبيعي. كما أن أغلب المجتمع الأمريكي وحد صفوفه بعد ذلك الحدث. كان ذلك لأن زعماء مثل المحافظ "جلياني" تحدثوا مباشرة للجمهور وفي أغلب الأحيان بالرغم من أنه كان هناك شكوك كبيرة حول شخصية من ارتكبوا الحادثة، وكيف تمت تلك الحادثة.

مثال 6-4

استجابة شركة كنج كار لأزمة الميلامين عام 2008

في أغسطس/آب عام 2008 شهدت صناعة الأغذية في آسيا أزمة واسعة الانتشار. فقد تورطت شركات الأغذية الصينية في زيادة نسبة البروتين في منتجاتها من ألألبان وذلك بإضافة مادة الميلامين melamineلتبدو محتويات المنتجات عالية البروتين. بدأت الأزمة أساساً في عام 2007 عندما بدأت الكلاب والقطط تصاب بالفشل الكلوي

بعد تناولها للغذاء المخصص للحيوانات الأليفة والذي يحتوي على مستويات عالية من الميلامـين. واتسعت الأزمة عندما أصيب مـا يقـرب مـن 300 ألـف رضـيع، تـوفي مـنهم سـتة بعـد تنـاولهم الحليب الملوث بالميلامين والذي تنتجـه شركـة سـانلو Sanlu الصـينية لمنتجـات الألبـان. في ذلـك الحين، كانت هناك حالة من الشك بين الشركات في جميـع أنحـاء العـالم بشـأن سـلامة المكونـات الغذائية الصينية.

في البداية، تباطأت الحكومة الصينية في استجابتها، بل وأنكـرت وجـود أيـة مشـكلة في منتجاتهـا الغذائية. هذا الموقف زاد من حالة الريبة والشك حول سلامة المنتجات التـي تعـد الصـين منشـأ لها. على سبيل المثـال، قامـت وزارة الزراعـة الأمريكيـة USDA وإدارة الأغذيـة والأدويـة FDA بإخضاع جميع المنتجـات الغذائيـة المسـتوردة مـن الصـين إلى الفحـص المـادي قبـل دخولهـا إلى الولايات المتحدة.

الحد من شكوك الأزمة

استجابت شركة كنج كار – شركة الأغذية التايوانية – لأزمة الميلامين على الفور حيث أنهـا كانـت قد قامت باستيراد قدرً كبيراً من المكونات الصينية لمنتجات الألبان بها. أثناء الأزمة، أكـدت وزارة الصحة التايوانية على نظام فحص الأغذية القوي لديها خلال اتصـالاتها الأولى وحاولـت أن تقلـل من أهمية الحدث وتطمئن الجماهير بمدى قوة إجراءات سلامة الغـذاء لـديها. ومـع ذلـك، كـان هناك عدم ارتياح عام وشكوك حـول مـا إذا كانـت المنتجـات التايوانيـة مأمونـة. في يـوم الأحـد، الثالث عشر من سبتمبر/أيلول عام 2008 دعت شركة كنج كـار إلى اجـتماع طـارئ قـررت خلالـه عقد مؤتمر إعلامي لطرح سلامة منتجاتها للنقاش. في ذلك الوقـت، شرح السـيد "لي" Lee رئـيس الشركة الوضع قائلاً إن الطريقة الوحيدة لكسب ثقة الجماهير هي قيام الشركـة بفحـص زيـادة نسبة الميلامين في منتجاتها، إلى جانـب اختبـارات الحكومـة لضـمان سـلامة تلـك المنتجـات. بعـد انتهاء عمليات الفحص، أعلنت الشركة الحقيقة وهي أن منتجاتها من الألبان تحتوي عـلى نسـب مرتفعة من الميلامين بصورة غير مقبولـة رغـم أن الحكومـة التايوانيـة كانـت قـد أخضـعت تلـك المنتجات للفحص.

رؤية إرشادية لتواصل شركة كنج كار مع الأزمة

في مستهل الأزمة، أعد "لي" رئيس الشركة فلسفة إرشادية للاستجابة للأزمة. فأخبر الإدارة العليا بأنه لن توجد قيود تفرض على الميزانية من أجل معالجة الأزمة. وقال "لي" إن ثقة العملاء هي الأكثر أهمية بالنسبة للشركة. كما ذكر أن الشركة قد عملت على مدار خمسين عاماً لكسب ثقة زبائنها وأن الشركة ستفعل كل ما في استطاعتها للحفاظ على تلك الثقة طوال فترة الأزمة. وبعد أن علمت شركة كنج كار من خلال التحقيقات التي أجرتها بأن منتجاتها كانت ملوثة، قامت على الفور بإرسال تلك النتائج إلى معمل آخر لاختبار تلك النتائج مرة أخرى بأقصى سرعة. كان يمكن لشركة كنج كار أن تأخذ بما أعلنته الحكومة التايوانية، ولكنها قررت أن تتولى الأمور بنفسها وتضعها بين يديها وتقوم بفحص منتجاتها بصورة مستقلة للتأكد من سلامة عملائها.

الاتصال الأول بالأزمة

عندما جاءت فحوص الجولة الثانية إيجابية حيث وجود نسب عالية من الميلامين في المنتج،أطلعت الشركة الجماهير تلك المعلومات فوراً. أولاً، أبلغت شركة كنج كار وزارة الصحة التايوانية بالتلوث الذي اكتشفته معاملها في اختباراتها المستقلة عن الحكومة التايوانية. ثانياً، دعا مدير عام الشركة بصفة شخصية المراسلين بوسائل الإعلام ليطلعهم على وجود التلوث لإعلانه للجماهير. وفي هذه الحالة، سيكون لدى الجماهير انطباع بأن اختبارات الحكومة تعتبر كافية، وأن المنتجات التايوانية آمنة. أرادت شركة كنج كار أن تعلن اعتذارها عن تلك المنتجات غير الآمنة وتتأكد من أن الجماهير قد حصلت على كل المعلومات حتى تستطيع حماية نفسها. يذكر "لين" Lin (2008) أن شركة كنج كار اختارت أن تعلن عن منتجاتها الملوثة قبل أن إعلان نتائج اختبارات الحكومية التايوانية التي أثبتت وجود نسب مرتفعة من الميلامين. لولا الاختبارات شركة كنج كار المستقلة واتصالها السريع لكانت الأزمة أسوأ من ذلك بكثير. في ذلك الوقت، أبلغت شركة كنج كار أيضاً كافة تجار التجزئة بأن الشركة ستقوم بسحب كل منتجاتها التي تحتوي على مسحوق الحليب.

سحب المنتج

بعد أن أعلنت شركة كنج كار أن منتجاتها ليست صالحة للاستهلاك، اتصلت بكل تجار التجزئة لإبلاغهم بشروعها في سحب منتجاتها من السوق. مع مرور الوقت، كانت الشركة قد أقامت علاقات قوية وإيجابية مع كل تجار التجزئة، وهذا ما جعل عملية التواصل معهم مثمرة وأكثر سهولة. ونتيجة لذلك، استطاعت الشركة سحب ما يزيد على 95% من سلعتها في غضون ثلاثة أيام. ولتيسير عملية السحب، أعادت الشركة للعملاء ثمن السلعة بلا شروط وبدون الحصول على إيصالات منهم. لذلك، خلال أسبوع واحد استطاعت الشركة سحب 100% من السلعة. وأعلنت الشركة أيضاً أنها ستطرح قريباً منتجات صالحة للاستهلاك في عبوة مختلفة تطبع عليها شهادة أمان. ساعدت عملية إعادة التعليب وشهادة الأمان شركة كنج كار في التمييز بين منتجاتها وبين المنتجات التي لم تخضع للاختبار أو التي لم تحصل على الشهادة. خصصت الشركة أيضا خطوط خدمة الهاتف المجاني للرد على أية استفسارات من قبل العملاء حول عملية السحب وسلامة المنتجات. وقامت الشركة بعمل اختبارات لمنتجاتها على موقعها بشبكة الإنترنت حتى يتمكن العملاء من التأكد مما إذا كانت المنتجات التي يشترونها آمنة. وفي النهاية، دعت الشركة المراسلين لزيارة مصنعها لمشاهدة السلع التي تم سحبها وكيف يتم التخلص منها. قدرت تكلفة سحب السلع بما يزيد على ثلاثة ملايين دولار. لقد لاقت تلك الإجراءات إشادات على نطاق واسع من الجمهور التايواني ومن وسائل الإعلام والمتخصصين.

إشادة النقاد

لاقت شركة كنج كار اشادة من النقاد على نطاق واسع لاستجابتها على الأزمة الميلامين، في الواقع، كانت الشركة قادرة على استعادة الثقة بسرعة مع الجمهور وأصحاب المصالح فيها نتيجة لاستجابتها. من ناحية أخرى، كافحت شركات مثل نستله والشركة المتحدة، التي رفضت الاعتراف باستخدام المكونات الملوثة حتى بعد شهر من أجل الحصول على رضا الجماهير. ذكرت مجلة بيزنس توداي Business Today التايوانية أن أزمة الميلامين مشكلة تؤرق الجميع، ومع ذلك فقد كانت شركة كنج كار هي المؤسسة الوحيدة التي أبدت اعتذارها وعملت على حل

المشكلة. لقد كان موقفها نموذجاً تحتذي به المؤسسات الأخرى. كما ذكرت صحيفة آبل ديلي Apple Daily التايوانية أن شركة كنج كار قد تكون هي الشركة الوحيدة التي ستصفح عنها الجماهير طوال أزمة تسمم الحليب الصينية.

عليك بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت شركة كنج كار قد تعاملت بفاعلية مع نوع الشك الذي عرضناه للحوار في الفصل الخامس. خذ أولاً برهة لتتأمل الدروس التي بنيت على التواصل الفعال مع إدارة الشك. هذه الدروس ستساعدك على تحديد مواطن القوة والضعف في استجابة شركة كنج كار للأزمة. وأنت تجيب على الأسئلة التالية فكر فيما إذا كانت شركة كنج كار فاعلة أم غير فاعلة في التعامل مع الأزمة من البداية حتى النهاية. لقد أعدنا صياغة الدروس على هيئة أسئلة حتى تستطيع أن تتعامل مع القضايا الأساسية في هذه الحالة بصورة أفضل.

دروس في الشك الناجم عن الأزمات

الدرس الأول : يجب أن يتقبل أعضاء المؤسسة فكرة أن الأزمة تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة.
كيف بدأت أزمة شرك كنج كار بسرعة تصطحبها حالة من الشك؟

الدرس الثاني : لا يجب أن تستجيب المؤسسة للأزمة بحلول نمطية.
هل استجابت شركة كنج كار للأزمة بأسلوب نمطي؟ وهل كانت تلك الاستجابة فعالة؟

الدرس الثالث : التهديد يمكن تصوره.
كيف كان تصور التهديد المصاحب للأزمة؟ كيف اختلف تصور كل صاحب مصلحة عن تصور غيره؟

الدرس الرابع : يجب على المسئولين عن التواصل مع الأزمة أن يتواصلوا مبكراً وبصورة مستمرة في أعقاب الأزمة بغض النظر عما إذا كان لديهم المعلومات اللازمة بشأن الأزمة.

هل تواصلت شركة كنج كار في وقت مبكر وبصفة مستمرة بعد حدوث الأزمة؟ هل كانت اتصالاتها فعالة أم غير فعالة؟

الدرس الخامس : ينبغي على المؤسسة ألا تزيد عمداً من مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجماهير.

هل كانت هناك مسائل غير مؤكدة أو غامضة بالنسبة لصحاب المصلحة بعد حدوث الأزمة؟

الدرس السادس : كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.

هل دافعت شركة كنج كار عن تفسيراتها للأدلة المطروحة بشأن الأزمة؟ هل كانت الشركة فاعلة أم غير فاعلة؟

الدرس السابع : بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، تصبح عملية التعافي إما صعبة أو مستحيلة.

هل كانت شركة كنج كار قد أقامت علاقات جيدة مع مع أصحاب المصلحة قبل حدوث الأزمة؟

الدرس الثامن : إذا اعتقدت أنك غير مسئول عن الأزمة، فعليك أن تبتكر حالة توضح فيها من المسئول ولماذا؟

هل برزت المسئولية كعامل جوهري في استجابة شركة كنج كار لأزمة الميلامين؟ هل كانت استجابة الشركة فعالة أم غير فعالة؟

الدرس التاسع : تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال توفير المحاكاة والتدريبات.

هل ثمة دليل على أن شركة كنج كار كانت على استعداد للاستجابة للأزمة؟

الدرس العاشر : تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسات أعمالها.

كيف غيرت شركة كنج كار وصناعة الأغذية طريقتهما في إدارة أعمالهما في أعقاب أزمة الميلامين؟

ملخص موجز

أزمة شركة كنج كار هي حالة تقليدية لطريقة تأثير التهديد والمفاجأة والوقت المحدود للاستجابة والشك على صناعة القرارات والاتصال في أعقاب الأزمات. تحت ضغط الشك المتعلق بالأزمة، ارتكبت شركة كنج كار خطأ فادحاً بتوجيه بنسبها حدوث الأزمة إلى أطراف خارج المؤسسة في حين أنها لم تقم بالتأكد من أنها لا تتحمل المسئولية. اعتمدت الشركة على حالة الشك التي لازمت الوضع على المدى القريب، ولكن عندما كشفت التحقيقات الداخلية أن المقر الرئيسي للشركة كانت المعايير الرسمية الجديدة قد وصلته مسبقاً، تحركت بسرعة لتعلن مسئوليتها عما حدث ولتعلن أيضاً أنها قد تعلمت من تلك الأزمة.

مثال (6-5)

شركة إنرون ENRON

انتشرت حالة إنرون على نطاق واسع كمثال على جشع الشركات والمخاطرة المفرطة والممارسات التجارية غير الأخلاقية. كان في قلب القضية كل من "كينيث لاي" Kenneth Lay الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة إنرون، و"جيفري سكيلينج "Jeffery Skilling رئيس الشركة، و"آندرو فاستو" Andrew Fastow مدير الشئون المالية، و"ديفيد دونكان" David Duncan كبير مراجعي حسابات شركة إنرون من قبل مؤسسة آرثر أندرسون وهي شركة المحاسبة التي أنيط بها مراجعة حسابات شركة إنرون. يعزى جزء كبير من النجاح المبكر لشركة إنرو إلى القيود على صناعة الطاقة وتجارة سلع السوق الحرة من الغاز الطبيعي والكهرباء. لقد سمح نفوذ شركة إنرون ونجاحها وأسلوبها العدواني ومجال الأعمال الخالي من الرقابة تقريباً للشركة بأن تتوسع في أعمالها التجارية لتشمل مجالات عديدة منها ترددات شبكة الإنترنت والحماية من الإفلاس.

غيرت شركة إنرون بسرعة كبيرة أسلوب تجارتها. ففي حين كانت الشركة تتلاعب بالنسب الخاصة بالطاقة، وببيانات أرباحها وخسائرها، كانت قلة قليلة فقط هي التي تسعى إلى أن تستفسر عن الآثار المترتبة على تلك الأدوات المالية المعقدة والمخاطرة

المتعلقة بها. في الواقع، منذ عام 1996 وحتى عام 2000 أطلقت مجلة فورشن مجازين Fortune Magazine على شركة إنرون صفة "الشركة الأمريكية الأكثر إبداعاً". أضف إلى ذلك أنه في عام 2000 وضعت نفس الصحيفة شركة إنرو في المرتبة رقم 24 من بين "مائة أفضل شركة يمكن أن تتعامل معها". إلا أنه بنهاية عام 2001 أحيطت الشركة بحالة من الجدل وسط إحدى أسوأ الأزمات التي واجهتها في تاريخها وأصبحت على وشك الإفلاس. ولكن في غضون 15 عاماً تطورت الشركة حتى أصبحت سابع أكبر شركة في العالم، يعمل لديها 21 ألف عامل فيما يزيد على 40 دولة. وأصبحت الشركة أيضاً من كبريات الشركات التي تملك أسهماً في وول ستريت Wall Street لتصل إلى أعلى مستوى لها حيث بلغ سعر السهم الواحد بها 90 دولاراً. وبحلول عام 2001 أصبحت أسهم الشركة عديمة القيمة حيث هبط سعر السهم إلى دولار واحد.

اتصال القيادة

أثناء محاولاتهم من أجل تحقيق النجاح، أخفق قادة شركة إنرون إيصال القيم المناسبة للعاملين بالشركة،وأخفقوا في الاطلاع على الممارسات التجارية للشركة، كما أخفقوا في فهم أية إشارات لوجود مشكلات تواجه الشركة. كل حالة إخفاق واجهت تلك القيادات ساهمت في وزال شركة إنرون في نهاية المطاف.

القيم المتباينة للمؤسسة

منذ تأسيس شركة إنرون وهي تشتهر بأنها شركة ذات قدرة تنافسية عالية وبأنها تتمتع برؤية عملية تجارية تستند إلى قيم ترتكز على الإبداع والابتكار أكثر مما ترتكز على التفكير التقليدي والنماذج التجارية المعتادة. إلا أنها قد أعدت مدونة رسمية لأخلاقيات تدير على أساسها عملها، وكل من يعمل بها عليه أن يقر بأنه قد قرأ هذه القواعد التي تسمى "مدونة رايس" Rice Code وبأنه يمتثل لهذا القانون.

مع مرور الوقت، تجاوزت شركة إنرون رؤيتها العملية التجارية وتهجها في إدارة الأعمال التجارية إلى مستويات أعلى من الإفراط والمخاطرة والغطرسة. إلا أن القيم

الخفية لكل تلك الأمور كانت بعيدة عن متناول الجهات المعنية. في بداية الأمر – أثناء عملها في مجال الغاز الطبيعي – كانت الشركة تلجأ إلى ممارسات محاسبية تقليدية ومقبولة على نطاق واسع لتحديد أرباحها. كانت أساساً تقوم بخصم تكاليف بيع الغاز الطبيعي للعملاء من الإيرادات الناتجة عن بيعه. ومع ذلك، وبمرور الوقت، تبنت الشركة عمليات محاسبية أكثر تعقيداً وخطورة بقاعدة أخلاقية مشكوك فيها تؤدي في نهاية الأمر إلى إظهار زيادة الأرباح وإخفاء الخسائر. تلك العمليات المحاسبية المعقدة جعلت محاولة تفسير تقارير الأرباح الدورية أمراً في غاية الصعوبة وأكثر عرضة للأخطاء وأقل مصداقية. وبدلاً من أن تمثل مدونة رايس المعايير الأساسية التي يتم بناءً عليها قياس نجاح أو فشل الشركة، أصبحت الربحية هي مقياس النجاح بها. تجلت تلك القيم الجديدة في سعي كبار المسئولين بالشركة إلى استعراض القوة والإفراط والمخاطرة وتضخم الثروة داخل الشركة. وبذلك أدرك العاملون بالشركة أن الحصول على الأرباح مهما كان الثمن هو موقع القوة المهيمنة داخل الشركة.

مدونة رايس الأخلاقية لشركة إنرون
الاحترام Respect: نحن نعامل الآخرين كما نحب أن يعاملونا. كما أننا لا نقبل مع المعاملة المسيئة أو المهينة. فانعدام الرحمة والقسوة والغطرسة أمور لا تخصنا. النزاهة Integrity: نحن نعمل مع العملاء علناً وبصراحة وصدق. وعندما نقول إننا سنفعل شيئاً، لابد أن نفعله؛ عندما نقول إننا لا نستطيع أن نفعل شيئاً، فلن نفعله. الاتصال Communication: نحن نلتزم بالتواصل. في هذا الصدد، نستغرق الوقت الكافي للتواصل مع بعضنا البعض ... ولنستمع إلى بعضنا البعض. إننا نؤمن بأن المعلومات تتداول ولابد أن تتوفر للجميع. التميز Excellence: نحن لا نرضى إلا بالأداء الأفضل. وسوف نستمر في رفع مستوى الجميع. والمتعة الكبيرة التي نشعر بها جميعاً هي عندما

نكتشف إلى أي مدى يمكن أن ننجح.

مسئولية الحصول على المعلومات

يشتمل جزء من ثقافة شركة إنرون على أن تعتمد الشركة اللامركزية. فيتم تحفيز العاملين على العمل المستقل، ويعملون تحت إشراف أقل. وكلما جلب العاملون المزيد من الأموال إلى الشركة، كلما نالوا المزيد من الاستقلال والمسئولية. "كينيث لاي" Kenneth Lay هو من ابتدع هذا الهيكل المؤسسي اللامركزي. عندما تسلم "جيفري سكيلينج" Jeffrey Skilling قيادة الشركة من "لاي" في نهاية الأمر، خفض مستويات الإشراف في الشركة من 13 إلى أربعة. استبدل سكيلينج الإشراف والرقابة بالمرونة والرشاقة والإبداع. فكان يعتقد أنه من خلال مستويات أقل من الإشراف، يستطيع الموظفون العمل بسرعة أكبر مع القليل من اللقاءات والمراجعات من قبل الرؤساء. هذا الهيكل اللامركزي جذريا جعل من الصعب، بل ومن المستحيل، في النهاية أن يكون لدى العاملين بالشركة معرفة مباشرة بالعمليات التجارية،لا سيما العاملون الذين يعملون من أجل جلب الأرباح للشركة. بمرور الوقت، رفع عدم المحاسبة إلى أقصى درجاتها من خلال عقد الصفقات شفوياً وبدون أي تدوين أو أعمال ورقية مكتوبة أو حتى تدوين ملاحظات. وبدون أية معرفة بالعمليات التجارية، أنكرت قيادات شركة إنرون معرفتها بأية ممارسات غير أخلاقية. في وقت لاحق، وصف أحد كبار المسئولين بمؤسسة "إس إي سي" SEC بأن قيادات شركة إنرون كانوا يتصرفون كالعميان عن عمد.

الانفتاح على مؤشرات وجود مشكلات

كانت شركة إنرون قد ابتكرت ثقافة الإبداع، وتحمل المخاطر، والسعي إلى الإيجابية بأي ثمن. فأدرك العاملون بالشركة على الفور أن المعلومات السلبية ليست ذات قيمة. وأفضل مثال على منع الإعلان عن أي خبر سيء يتجسد على يد "شارون واتكنز" Sharron Watkins – المعروف عنها الآن أنها هي التي كانت قد وشت بشركة إنرون – التي كانت تعمل لدى "أندرو فاستو" وأرسلت رسالة مجهولة إلى

"كينيث لاي" تعبر فيها لـه عـن مخاوفها بشـأن الممارسـات المحاسـبية والقـوائم الماليـة العامـة الخاصة بشركة إنرون. في نهاية الأمر، عقـدت "واتكنـز" لقـاء مـع "كينيـث لاي" بصـفة شخصـية لمناقشة مخاوفها. بعد أن انتهى لقاؤهما، استأجر "كينيث" مكتب محاماة خارجي لفحص بعـض معاملات الشركة التجارية. توصل كتب المحاماة إلى اقتراح بضرورة إعادة مراجعة قوائم الأربـاح. ورغم أن تحذير "شارون واتكنز" كان مفيـداً وصـحيحاً، إلا أن شركـة إنـرون حاولـت فصـلها مـن العمل. وفي نهاية الأمر، قدمت "واتكنز" اسـتقالتها مـن الشركـة في عـام 2002. إن إخفـاق شركـة إنرون في الانفتاح على مؤشرات وجود مشكلات بالإضافة إلى ثقافتهـا الخاصـة بعـد الإعـلان عـن الأخبار السيئة، كل ذلك خلق نوعاً من الرقابة الذاتية والنكران، وأحياناً معـاداة كـل مـن يحـاول فضح مشكلات الشركة. على سبيل المثال، وصف "سكيلينج" ذات مرة أحد المحللين بأنه "أحمـق" إثر إعلانه أن القوائم المالية بالشركة غير مكتملة. وفي ذروة توجيـه الاتهامـات للشركـة، وفي ظـل الخسائر الفادحة، واصل المسئولون بالشركة إنكار وجـود مشـكلات، قـاموا بـالترويج لبيـع أسـهم الشركة للعاملين والمساهمين بصورة منتظمة.

قدمت شركة إنرون طلباً لإعلان إفلاسها في الثاني من ديسمبر عام 2001 وهي الشركة التي كانـت تعد أكبر شركة على لائحة الإفلاس حتى أعلنت شركة ورلدكوم WorldCom إفلاسها عام 2002. تم تفعيل بعض التشريعات مثل قانون سـاربينز أوكسـيليSarbanes-Oxley مـن أجـل حمايـة أصحاب المصلحة من الاحتيال ولرفع مستوى مساءلة شركـات المحاسـبة حتـى تكـون موضـوعية ومستقلة عن العملاء. يوضح انهيار شركـة إنـرون أهميـة إدارة الشـك بفاعليـة قبـل وأثنـاء وبعد الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة. فينبغي عـلى قـادة المؤسسـات يضـفوا أهميـة عـلى التيقن من أنهم لا يفرضون حالـة مـن الغمـوض أو الشـك عمـداً أثنـاء قيـادتهم لعمليـات التواصل. ولابد للمؤسسـات مـن أن تـولي المزيـد مـن الاهـتمام للقـيم والقواعـد الأخلاقيـة الخاصة بها وأن تتأكد من ممارسة قياداتها لتلك القيم. لقد كان لـدى شركـة إنـرون قـوانين أخلاقية متينة، إلا أن القيم المضادة المتمثلة في الجشع والإسراف والسعي وراء الربح طغـت على تلك القيم. في النهاية، يتعين عـلى القـادة أن يلتزمـوا بالانفتـاح والاطـلاع عـلى الأخبـار

السيئة وعلى المؤشرات الدالة على وجود بعض المشكلات. فالقادة الذين يخفقون في الانفتاح على المؤشرات التي تحذير من وجود مشكلة قد يزيدون من حالة الغموض والشك داخل مؤسساتهم.

عليك بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت شركة إنرون قد تعاملت بفاعلية مع الجهات المعنية. خذ أولاً برهة لتتأمل الدروس التي بنيت على التواصل الفعال مع إدارة الشك. هذه الدروس ستساعدك على تحديد مواطن القوة والضعف في استجابة شركة إنرون للأزمة.

دروس في الشك الناجم عن الأزمات

الدرس الأول : يجب أن يتقبل أعضاء المؤسسة فكرة أن الأزمة تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة.
إلى أي مدى كانت الأزمة المالية بشركة إنرون مفاجئة؟ خل كانت غير متوقعة؟

الدرس الثاني : لا يجب أن تستجيب المؤسسة للأزمة بحلول نمطية.
هل كانت استجابات قادة شركة إنرون للأزمة نمطية؟

الدرس الثالث : التهديد يمكن تصوره.
كيف كان تصور شركة إنرون للتهديد المصاحب للأزمة؟ كيف اختلف تصور كل صاحب مصلحة عن تصور غيره؟

الدرس الرابع : يجب على المسئولين عن التواصل مع الأزمة أن يتواصلوا مبكراً وبصورة مستمرة في أعقاب الأزمة بغض النظر عما إذا كان لديهم المعلومات اللازمة بشأن الأزمة.
هل تواصلت شركة إنرون أو أي من أصحاب المصلحة بها في وقت مبكر وبصفة مستمرة بعد حدوث الأزمة؟

الدرس الخامس : ينبغي على المؤسسة ألا تزيد عمداً من مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجماهير.

- هل كانت هناك مسائل غير مؤكدة أو غامضة بالنسبة للجمهور أثناء وبعد حدوث الأزمة؟
- هل زادت شركة إنرون من حالة الغموض المحيط بالأزمة؟

الدرس السادس : كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.
هل دافعت شركة إنرون عن تفسيراتها للأزمة المالية؟

الدرس السابع : بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، تصبح عملية التعافي إما صعبة أو مستحيلة.
هل كانت شركة إنرون قد أقامت علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة قبل حدوث الأزمة؟

الدرس الثامن : إذا اعتقدت أنك غير مسئول عن الأزمة، فعليك أن تبتكر حالة توضح فيها من المسئول ولماذا؟
هل كان ثمة حاجة لابتكار حالة بشأن المسئولية أثناء الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال توفير المحاكاة والتدريبات.
هل ثمة دليل على أن التدريب على التعامل مع الأزمات كان من الممكن أن يمنع حدوث مثل تلك الأزمة؟

الدرس العاشر : تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسات أعمالها.
هل غيرت الأزمة المالية بشركة إنرون طريقة التعامل مع مثل تلك الأنواع من الأزمات في المستقبل؟

ملخص موجز

توفر حالة إنرون دروساً مستفادة جيدة لفهم الأزمات المالية. أولاً، من الصعوبة بمكان تحديد الأزمات المالية إذا لم تكن الشركة مستعدة لمواجهة أزماتها المالية. لم يك "آرثر أندرسون" Arthur Andersen –وكيل شركة المحاسبة والمسئول عن مراجعة وتدقيق الجدوى المالية لشركة إنرون – فعالاً ولم يستطع الوفاء بالمسئوليات المهنية الخاصة بها. ثانياً، أدت اللامركزية المفرطة وعدم وجود رقابة في هذه الحالة إلى زيادة

حالة الشك بالإضافة إلى القليل من عمليات المراجعة والتوازنات الخاصة بالصفقات التجارية لشركة إنرون. قد تكون اللامركزية فاعلة، ويمكن أن تؤدي إلى توزيع القوة والضبط بصورة كبيرة، ولكن ينبغي على المؤسسات الحفاظ على عمليات التحديث المستمرة بشأن أنشطتها المؤسسية إذا ما رمت إلى أن تتجنب الوقوع في نفس الأخطاء التي وقعت فيها شركة إنرون. ثالثاً، لابد أن تنفتح المؤسسات على المؤشرات الدالة على وجود مشكلات، وعليها أن تعالج تلك المشكلات بأقصى سرعة ممكنة. أخيراً، على المؤسسات أن تعمل على سن قوانين أخلاقية وأن تتأكد من أن تلك القيم تسهم في القرارات والعمليات التجارية اليومية. والمؤسسات التي تحيد عن القيم والقوانين الموجودة لديها إنما هي عرضة لاتخاذ قرارات قد تندم على اتخاذها فيما بعد.

مثال (6-6)

فوكوشيما دايشي: الشك الذي نجم عن ثلاث أزمات مجتمعة

كانت كارثة فوكوشيما دايشي Fukushima Daiichi التي حدثت في الحادي عشر من مارس عام 2011 إحدى الحوادث النووية الأكثر خطورة في التاريخ الحديث. كانت الكارثة في واقع الأمر عبارة عن ثلاثة أحداث تتفاعل مع بعضها البعض. فأول الأمر أدى زلزال توهوكو Tōhoku الذي تبلغ قوته تسع درجات إلى تسونامي. فأدى تسونامي بدوره غلى إلى حادثة صناعية في محطة فوكوشيما للطاقة النووية بشركة طوكيو للطاقة الكهربائية TEPCO.

وفقاً لمقياس الحوادث النووية الدولية، كانت الكارثة في مستوى (7) وهو المستوى الأكثر شدة. فقد حدثت أعطال المعدات في مصنع لمولدات يقع في الطابق السفلي حيث وغمرت المياه لمعدات فأدت إلى تلك الأعطال. بدون وجود الكهرباء، كان من المحال تشغيل المضخات من أجل توزيع المياه التي تعمل على تبريد المفاعل، فأدى ذلك إلى انصهار قلب المفاعل ما أدى بدوره في نهاية الأمر إلى إطلاق المواد المشعة في الهواء والماء. وقد استمرت الكارثة بعض الوقت ولم يتم الإعلان عن استقرار الحالة بالمحطة حتى السادس عشر من ديسمبر. أصيب العديد من العمال بصورة خطيرة وقد تعرض الكثيرون إلى مستويات عالية من الإشعاع. كما توفي ما يقرب من 18500 شخص

جراء الدمار الذي خلفه كل من الزلزال والتسونامي. عدد قليل فقط هم الذين أصيبوا على الفور جراء كارثة فوكوشيما لكن الآثار الأكبر والتي تعد طويلة الأجل الناجمة عن التعرض للإشعاع لا تزال غير معروفة. أما القلق الأكبر فكان ينصب على تأثير التعرض للمواد المشعة على الصحة العامة. فكانت عمليات الإخلاء والنقل إلى ملاجئ في أماكن أخرى هي الوسيلة المتبعة للحد من التعرض للإشعاع. أعدت الحكومة اليابانية خطة من أربع مراحل لتنفيذ عملية الإخلاء، لكنها غيرت تلك الخطة إثر تكور الأزمة. في اليوم الأول، تم إخلاء 134000 شخص، وبعد ذلك بأربعة أيام، تم إخلاء 354000 شخص. عمدت الحكومة اليابانية إلى تأخير الإعلان عن أية معلومات رغم أنها كانت قد صرحت ببعض المعلومات غير الدقيقة. ألمح البعض إلى أن الحكومة وشركة طوكيو للطاقة الكهربائية التي تمتلك المحطة قد سعتا إلى التهوين من شأن المخاطر. أما التقارير النهائي للحكومة عن الكارثة فقد كشف عن عدة مشكلات شابت الطريقة التي كان يتم من خلالها تقديم المعلومات للجمهور. في بادئ الأمر حاولت الحكومة التهوين من شأن الكارثة خشية أن يصاب العامة بالرعب حتى أنها عارضت استخدام وسائل الإعلام لمصطلح "انصهار المفاعل".

يتفق معظم المراقبين على أن الشركة التي تقوم بتشغيل المحطة – شركة طوكيو للطاقة الكهربائية TEPCO – لم تكن على استعداد جيد كما تباطأت للغاية في استجابتها للكارثة. كما أن كلاً من الشركة والحكومة لم يعملا على تنسيق الجهود بينهما، وكانت خطط التواصل مع الأزمة على ما يبدو غير كافية وغير مكتملة. وكان هناك القليل من الإرشادات بشأن طريقة التواصل مع الجماهير حول حوادث الإشعاع. دائماً ما تتخذ اليابان الكوارث بمحمل الجد حيث أنها دولة كثيرة التعرض للزلازل. فاليوم الأول من سبتمبر/أيلول اعتبرته الحكومة اليابانية يوم الإعداد للكوارث وخصصته لتدريبات وتمارين المؤسسات والهيئات الحكومية.

للأيام العشرة الأولى من حادثة فوكوشيما دياتشي كانت هناك معلومات قليلة متاحة، وعندما عرضت معلومات عن مستوى التعرض للإشعاع، كانت تلك المعلومات أكاديمية للغاية إلى درجة أنها كانت تستعصي على فهم العامة. كان العلماء اليابانيون أيضا مترددين في طرح الكارثة للحوار خوفا من خلق مزيد من الارتباك

والشك.

بالإضافة إلى ذلك فإن التعرض للإشعاع بشكل عام مخيف جداً بالنسبة للعامة من الناس حيث أنه أمر خفي وغريب. كما أنه يمكن أن يدوم لفترة طويلة من الزمن، ويمكن أن يتخلل الهواء والماء والغذاء. والمستويات المنخفضة من التعرض له تشكل عموماً مخاطر محدودة للغاية، في حين أن المستويات العالية من التعرض له لفترات طويلة من الزمن تسبب مشكلات صحية خطيرة بما في ذلك العيوب الخلقية والسرطان. إننا جميعاً نتعرض للإشعاعات كل يوم. فالهواتف المحمولة وعمليات المسح الأمني وكاشفات الدخان وأفران الميكروويف وخطوط الكهرباء، كل ذلك يبث الإشعاع. لقد تعرض معظمنا للأشعة السينية x-rays التي تستخدم لأغراض طبية. وعلى الرغم من حقيقة أننا جميعاً معرضون للإشعاع، فقد أصبح البعض يشعر بالقلق،إلا أن ثمة أناساً لا يشعرون بنفس القدر من القلق.

إن الخوف من التعرض للإشعاع، والشك في مستويات انطلاقه، والتعرض له، والصدمات النفسية والدمار جراء الزلازل والتسونامي، كل ذلك قد خلف سياقاً تصعب خلاله عملية التواصل. واللبس الذي يتعلق بتحديد المسئول عن توفير المعلومات بشأن الأزمة أدى إلى امتناع الجمهور عن الاستماع إلى المعلومات الخطيرة.

عليك بإجراء المكالمة

توصف كارثة فوكوشيما دايتشي بوجه عام بأنها حادثة معقدة حيث أنها انطوت على كوارث طبيعية بالإضافة إلى إحدى الحوادث الصناعية. كما أنها أيضاً قد خلفت قدراً كبيراً جداً من الشك. ما العوامل الأخرى التي جعلت تلك الحادثة مثيرة للشك بهذه الصورة؟ هل يمكن أن تفكر في بعض الحالات الأخرى التي قد تنطوي خلالها الأزمة على تفاعلات المخاطر التي تسفر عن مستوى عالٍ من الشك؟ خذ أولاً برهة لتتأمل الدروس التي بنيت على التواصل الفعال مع الأزمات في الفصل الخامس. هذه الدروس هي بمثابة دليل يرشدك عند تقييمك لمواطن القوة والضعف في استجابة فوكوشيما للأزمة.

دروس في الشك الناجم عن الأزمات

الدرس الأول : يجب أن يتقبل أعضاء المؤسسة فكرة أن الأزمة تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة.

كيف أسفرت أزمة فوكوشيما عن حالة من الشك من خلال بداية سريعة وغير متوقعة للأزمة؟

الدرس الثاني : لا يجب أن تستجيب المؤسسة للأزمة بحلول نمطية.

هل كان هناك استجابات نمطية متاحة لفوكوشيما في تعاملها مع الأزمة ؟

الدرس الثالث : التهديد يمكن تصوره.

كيف أثرت التصورات الخاصة مخاطر التلوث الإشعاعي في هذا الحدث؟

الدرس الرابع : يجب على المسئولين عن التواصل مع الأزمة أن يتواصلوا مبكراً وبصورة مستمرة في أعقاب الأزمة بغض النظر عما إذا كان لديهم المعلومات اللازمة بشأن الأزمة.

هل تواصل المسئولون بشركة تيبكو TEPCO في فترة مبكرة وبصورة مستمرة؟

الدرس الخامس : ينبغي على المؤسسة ألا تزيد عمداً من مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجماهير.

كيف أثر تعقيد هذه الحادثة على غموض الموقف؟ ما أسليب التواصل التي قد تكون مفيدة في حلة مثل حالة كارثة فوكوشيما دايتشي التي تنطوي على مستوى عالٍ من الشك بالإضافة إلى تغير الموقف؟

الدرس السادس : كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.

كيف كان ينبغي على شركة تيبكو والحكومة اليابانية الدفاع عن تفسيراتها بشأن المستويات المأمونة للتعرض للإشعاع؟ كيف كان ينبغي عليهما مناقشة تفسيراتهما لعملية الإخلاء؟

الدرس السابع : بدون وجود النوايا الحسنة قبل حدوث الأزمة، تصبح عملية التعافي إما صعبة أو مستحيلة.

ما تصور صناعة الطاقة النووية؟ هل ثمة أحداث أخرى طرحت مقاصد الصناعة للتساؤل؟

الدرس الثامن : إذا اعتقدت أنك غير مسئول عن الأزمة، فعليك أن تبتكر حالة توضح فيها من المسئول ولماذا.

هل كان ثمة حاجة لابتكار حالة بشأن المسئولية أثناء الأزمة؟

الدرس التاسع : تحتاج المؤسسة إلى التحضير لحالة الشك من خلال توفير المحاكاة والتدريبات.

كيف يمكنك أن تصف مستوى استعداد اليابان لمثل تلك الكارثة؟

الدرس العاشر : تتحدى الأزمات الطريقة التي تفكر وتدير بها المؤسسات أعمالها.

هل غيرت كارثة فوكوشيما دايتشي طريقة تفكير العامة بشأن الطاقة النووية؟ إذا الإجابة بنعم، فكيف كان ذلك؟

ملخص موجز

أسفرت أحداث البداية السريعة وغير العادية التي صاحبت أزمة فوكوشيما عن حالة كبيرة من الشك. كما أن عدم جاهزية محطة الطاقة النووية وما تبع ذلك من وجود حالة كبيرة من الشك في الأزمة أدى إلى اتخاذ شركة تيبكو TEPCO العديد من الخطوات الخاطئة؛ الشركة كانت تدير محطة فوكوشيما دايتشي للطاقة النووية. لقد أغضب عدم الجاهزية وضعف مهارات التواصل الفعال في إدارة الشك الناجم عن الأزمة كلاً من الرأي العام والجماهير في كل أنحاء العالم. كما خلفت الاستجابة أيضاً تساؤلات في كل مجالات الصناعة حول الدور الذي تلعبه الطاقة النووية ومستويات الإشعاع في حياتنا.

الفصل السابع

دروس في القيادة الفعالة للأزمات

يشرح محتوى الفصل الثالث من باب هذا الكتاب ويصف القيادة الفعالة أثناء الأزمات. وقد ناقشنا الدروس المتعلقة بتوفير اتصال فعال بالأزمة جنباً إلى جنب مع إدارة الشك بفاعلية مسبقاً. إننا نعتقد أن القدرة على إدارة الأزمة تعتبر مهارة أساسية من مهارات القيادة وأن قادة المستقبل سيتم اللجوء إليهم بصورة متكررة من أجل الاستجابة للتهديدات والفرص التي تصاحب الأزمة. إذاً فإن قيادة الأزمة مهارة إدارة جوهرية. سنستهل هذا الفصل بتعريف ووصف كل من القيادة وقيادة الأزمة. ثم نركز بعد ذلك على 10 استراتيجيات خاصة بقيادة الأزمة. تركز الفصول الستة الأولى على بعض وظائف القيادة أثناء الأزمة. على سبيل المثال، لابد للقادة من أن يظهروا بكل وضوح من خلال مشاركتهم في أعقاب الأزمة؛ فلابد لهم من إقامة علاقات قوية وإيجابية مع أصحاب المصلحة، ولابد أن تتيح استجاباتهم فرصاً للتحول والتجديد، ولابد لهم أيضاً من إعداد أساس للتعاون بعد حدوث الأزمة. تقدم المجموعة التالية من الدروس بعض النصائح والإرشادات لإدارة الأزمات. ويتناول هذا القسم على وجه التحديد كيف يمكن للقيادة الضعيفة أن تجعل الأزمة أكثر سوءاً،وكيف تختلف أساليب القيادة كثيراً أثناء أوقات الأزمات، وكيف يتمتع القادة بالتزامات نحو الاستجابة للأزمة ونحو إدارتها وحلها وتعلم الدروس المستفادة منها.

أهمية القيادة الفعالة

يضع معظمنا قدراً كبيراً من الثقة في قادتنا. وسواءً كان هؤلاء القادة من رجال الأعمال أو السياسيين أو رجال الدين أو المجموعات الاجتماعية فإن القادة يعدون ممثلين عن تلك الجموعات والمؤسسات والمجتمعات. ونحن دائماً نتطلع إلى قادتنا من أجل للتوجيه والإلهام والتحفيز والارتياح. فالقادة يتبنون رؤية واضحة، ثم ينقلون تلك الرؤية إلى الآخرين، ويجمعون المعلومات والمعارف ثم ينشرونها، ثم ينسقون الجهود بين

الآخرين. والقادة أيضاً يمثلون مؤسساتهم. كما أنهم يقومون باختيار وتدريب وتعليم ورقابة العاملين بالمؤسسة. وهم أيضاً يعكسون ثقافة المؤسسة ويعملون على تعزيزها ويتصرفون كنموذج يحتذى به. فالقادة يوفرون لنا الأفكار الأساسية للطريقة التي نصرف بها أمورنا،ولتحديد ما هو الصحيح وما تعنيه الأمور. كما أنهم يعملون على نشر السلوكيات الأخلاقية ويمثلون نماذج ودلائل أخلاقية لنا. أحياناً نتوقع أن يكون قادتنا ما يفوق طاقة البشر من حيث قدراتهم على حل المشكلات والتوصل إلى نتائج إيجابية.

الدرس الأول

القيادة الفعالة أمر **هام في الاستجابة للأزمة.**

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالقيادة، وتلك التعاريف قد تغيرت بتغير المجتمع. حدد "بيتر نورثهاوس" Peter Northouse (2012) الباحث في مجال الاتصالات أربع خصائص مشتركة بين معظم تعاريف القيادة الشائعة. أولاً: القيادة هي عملية مستمرة ومتغيرة. ثانياً: تنطوي القيادة على التأثير في سلوكيات وتصورات الأتباع. كما أن القيادة أيضاً توجد في الجم وعات أو المؤسسات أو حتى في الأطر المجتمعية. وأخيراً فإن القيادة تتجه نحو تحقيق الأهداف. وأما نحن فإننا نعرف القيادة بأنها عملية الاتصال والتأثير الموجهة نحو الأتباع الذين هم أعضاء في جماعة أو مؤسسة أو مجتمع للمساعدة في تحقيق بعض الأهداف أو النتائج.

في حين أن القادة يعتبرون دائماً أساس نجاح المؤسسات – خاصة أثناء الأزمات – فإنهم يقومون بأدوار في غاية الأهمية. فهم يساعدون على الحد من المعاناة التي تسببها الأزمات، ويعيدون النظام والسيطرة، ولو جزئياً، من خلال ظهورهم أمام أعين العاملين وأفراد المجتمع ووسائل الإعلام. وهم أيضاً يراقبون الاستجابات ويساعدون الآخرين على فهم ما يحدث والتعامل معه. وأثناء الأزمة، قد يصبح القائد مديراً لحالة الطوارئ فيعمل على تنسيق جهود الاستجابة، وتوفير الارتياح والاطمئنان، ونشر المعلومات، والتحدث إلى وسائل الإعلام، وتقديم رؤية للاستجابة والتعافي والتجديد. الأهداف المحددة في حالة الأزمات تسعى إلى احتواء الأضرار والحد منها، ومساعدة من تضرروا منها، وتجاوز حدود الأزمة بطريقة صحيحة ومناسبة، ثم تعلم الدروس المستفادة منها

والسعي إلى تنمية المؤسسة من خلال تطبيق تلك الدروس.

لماذا يعد الظهور عقب الأزمة أمراً هاماً؟

كما قرأت عن حالة الحادي عشر من سبتمبر/أيلول في الفصل السادس، أحد الأمثلة الشهيرة على قيادة الأزمات يتجسد في الدور الذي لعبه "رودولف جلياني" Rudolph Giuliani محافظ مدينة نيويورك أثناء الهجوم على مركز التجارة العالمي. كان جلياني هادئاً وثابتاً أثناء حالة الفوضى التي عمت عقب الهجوم. فقام بتنظيم استجابته، وتحدث إلى الجماهير عدة مرات في اليوم الواحد عبر وسائل الإعلام، وأصر على إظهار الروح المعنوية العالية لسكان نيويورك. وفر جلياني الشعور بالارتياح لكل من فقد الأصدقاء أو العائلة، كما وفر الشعور بالاطمئنان لكل من أحس بالانزعاج أو الغضب أو الخوف أو الارتباك جراء الأزمة. فظهوره المتزن وأسلوبه المباشر كانا يبعثان على الاطمئنان في قلب كل فرد تأثر بالهجمات بمن فيهم العاملون بالطوارئ والشرطة والإطفاء والمتطوعين الذين يعملون على إنقاذ الضحايا. وحالما اختفى الغبار الناجم عن الهجوم، قدم تعهداته للجماهير بالعمل على إعادة الإعمار.

ثمة أمثلة عديدة لقادة الأزمات الناجحين. في أحد الأمثلة التي تمت دراستها بدقة حول العلاقات العامة وإدارة الأزمات اتخذ "جيمس بورك" James Burke الرئيس التنفيذي لمؤسسة جونسون وجونسون Johnson & Johnson CEO إجراءً حاسماً ساعد على إنقاذ شركته في عام 1982 بعد وفاة 13 فرداً إثر تناولهم لكبسولات تايلينول Tylenol الممزوجة بمادة السيانيد. فدمرت الأزمة الناجمة عن العبث بالمنتج داخل الشركة مبيعات كبسولات تايلينول، وهي السلعة التي تمثل مصدراً عالياً للربح بالنسبة للشركة. تحركت الشركة بسرعة من أجل إنقاذ سلعتها فقامت بسحبها فوراً من جميع المحلات. ثم ظهر "بورك" المدير التنفيذي للشركة في برنامج "فيل دوناهو" Phil Donahue Show – البرنامج الحواري التليفزيوني الأكثر شهرة في ذلك الوقت – ليوضح أن الشركة لا علاقة لها بعملية التسميم. كما عرض أيضاً خطاً تفصيلية ليضمن عدم وجود مثل هذا العبث مرة أخرى. وقامت الشركة على الفور بإنتاج عبوة معاد تصميمها، ومدون عليها ضمان عدم العبث بها، بالإضافة إلى خاتم

ثلاثي.

انتعشت مبيعات تايلينول على حدٍ كبير بسبب مصداقية ملاحظات "بورك" والاطمئنان الذي وفره للجماهير بصفة شخصية. فاتصاله المباشر والصادق مع الجماهير اعتبره الجميع مثالاً على العلاقات العامة الفاعلة أثناء الأزمات. فقد أسس لبناء المصداقية وصدق النية من خلال ظهوره في برنامج فيل دوناهو، وساعدته نيته الصادقة في إنقاذ الشركة. هذه الحالات توضح أن القادة عليهم أن يشاركوا بكل نشاط أثناء الأزمة. فينبغي عليهم الظهور في وسائل الإعلام والتقرب منها. ويجب عليهم الاستجابة إلى احتياجات الضحايا. كما يجب عليهم المشاركة بصورة فعالة في عمليات الاستجابة. هذا التواصل يساعد على خلق انطباع بأن الأزمة تدار بطريقة نشطة، ويحد من الانطباع بأن الشركة لديها ما تعمل على إخفائه. في واقع الأمر، من المناسب للقائد في اغلب الأحيان أن يبدو متحدثاً رسمياً في تواصله مع الأزمة، رغم أنه ينبغي أن يعمل مع أعضاء الفريق المسئول عن إدارة الأزمة، وينبغي حتى أن يتدرب معهم على الاتصال بالأزمات.

الدرس الثاني

يجب على القادة أن يظهروا أمم الجماهير أثناء الأزمة.

أحد الأسئلة التي لابد أن يواجهها القادة أثناء الأزمات هي الطريقة التي ينبغي أن يظهروا بها. فالقادة أحياناً ما يشعرون بالدافع للانسحاب أثناء الأزمات، خاصة عندما يعتقدون بأن اللوم سيوجه إليهم. هذا التوجه نحو "الدوران بالعربة للخلف" مفهوم، إلا أنه قد يجعل الأزمة أكثر سوءاً. فعندما ينسحب القادة، فإنهم يعزلون أنفسهم عن المعلومات الهامة ويزيدون من حالة الشك. وقد يدعمون الانطباع بأن ثمة شيئاً ما يعمدون إلى إخفائه. وربما أيضاً يترددون في طرح ظروف الأزمة للحوار المفتوح والصريح خشية أن يزيدوا الموقف سوءاً. ومع ذلك فإن تصرفات بعض القادة مثل "رودولف جلياني" و"جيمس بورك" توضح أن الانفتاح والصدق إنما هما من السلوكيات الهامة للقيادة أثناء الأزمات. فالشفافية والأمانة يؤديان أيضاً إلى بناء الثقة والمصداقية والدعم.

قد تكون بهرجة وسائل الإعلام أثناء الأزمة مدعاة لتوتر القائد الذي لم يعد إعداداً

جيداً أو الذي لا يتمتع بالخبرة الكافية. أحد أسباب اختيـار المؤسسـة في بعـض الأحيـان للـدوران بالعربة للخف هو لأنها تشعر بالخوف من مواجهة وسائل الإعـلام. هنـاك بعـض الاسـتراتيجيات التي يمكن أن تزيد فرص التواصل مع وسائل الإعلام بأسلوب ناجح. أولاً، تأكـد أنـك لـيس لـديك خيار سوى مواجهة وسائل الإعلام. فالأزمة هي في العادة عبارة عن خبر، ووسائل الإعـلام سـتقوم بتغطية الرواية سواءً بك أو بدونك. ثانياً، إذا كانت منفتحاً، وصادقاً، ومهـذباً مـع الصـحفيين، إذاً فعادة ما يستجيبون لك بنفس طريقتك. وأخيراً فعليك دائماً أن تتأكـد مـن الإعـراب عـن قلقـك بشأن كل من تضرر من الأزمة. وهذا لا يعني أنك تتحمل أنت المسـئولية أو اللـوم. بـل إن ذلـك يعني بكل بساطة أن مؤسسة إنسانية ومتعاطفة ومهتمة.

إنشاء شبكات للدعم

في حالة أخرى معروفة، استطاع "لي إياكوكـا" Lee Iacocca أن ينقـذ شركـة كرايسـلر Chrysler Corporation من الإفلاس من خلال قيادته الفعالة للأزمـة. ففـي عـام 1982 تـدهورت شركـة كرايسلر بالكامل. وفي محاولة أخيرة منهـا للخـروج مـن الأزمـة، عينـت الشركـة "إياكوكـا" رئيسـاً تنفيذياً CEO جديداً لها. بدأ "إياكوكا" عـلى الفـور بنـاء قنـاة للـدعم مـن خـلال الاقـتراض مـن الحكومة الفيدرالية. كما تحدث مع العـمال والبنـوك والمـوردين، وكـان منفتحـاً وصـادقاً وحتـى صريحـاً في تقييمـه لموقـف شركتـه. كـما تلقـى المسـاعدات أيضـاً مـن الدولـة ومـن الحكومـات والجماعات المحلية والمؤسسات السياسـية. بـذلك سـاعدت شـبكة الـدعم التـي اسـتطاع بناءهـا الشركة على ضمان الحصول على قروض من الحكومة، وتحقيـق إحـدى الحـالات البـارزة للتعـافي من الأزمة. أضف على ذلك أن العملاء قد عرضوا شراء أسهم كرايسـلر لأنهـم أرادوا دعـم جهـود "إياكوكا" لإنقاذ الشركة.

كما حدث مع "بروك" في حالة جونسون وجونسـون Johnson & Johnson ظهـر "إياكوكا" خلال كل جهوده وهـو يجلـب دعـماً واسـع النطـاق للشركـة. فقـد كـان صادقاً ومباشراً في تفسيره للموقف الذي واجهته شركة كرايسلر. كما أنه أعلـن عـن خططه لإنقاذ الشركة وطلب مسـاعدة الجمهـور بصـورة مبـاشرة. ورغـم أن شركـة

كرايسلر قد واجهت أوقاتاً عصيبة، إلا أنها كانت قد أقامت علاقات وثيقة مع العملاء والجمعيات والموردين والاتحادات والبنوك، وحتى مع الشركات المنافسة لها. لقد كانت الشركة مؤسسة وطنية صالحة توفر فرص العمالة وتدعم المجتمعات المحلية وتوفر منتجات جيدة على مدى سنوات طويلة. تلك العلاقات، بالإضافة إلى تاريخ الشركة الطويل مع النجاح، كانت تمثل نوعاً من مخزون صدق النوايا والشرعية الذي أفادها كثيراً أثناء الأزمة. هذا المخزون من النوايا الحسنة والسمعة الإيجابية والمصداقية يعد أساساً للنجاة من الأزمات. فقد كان "لي إياكوكا" متواصلاً فاعلاً وطبيعياً مع الأزمة، فأدى تواصله إلى إنقاذ الشركة.

الدرس الثالث

ينبغي على القادة العمل على تطوير سمعة ايجابية للمؤسسة خلال الأوقات العادية من أجل بناء مخزون من النوايا الحسنة.

في مثال آخر، استطاع "مايكل ماكين" Michael McCain الرئيس التنفيذي للشركة الكندية مابل ليف فودز Maple Leaf Foods من سحب منتجات الشركة عام 2008 لارتباطها بتفشي أحد الأمراض الخطيرة المنقولة عن طريق المواد الغذائية. ارتبط تفشي المرض بتسع حالات وفاة مؤكدة وإحدى عشرة حالة مشتبه بها. وبدلاً من إنكار المسئولية والحد من عملية السحب، قام "مأكين" بالفعل طوعاً بتوسيع عملية السحب من 23 سلعة لتشمل 220 من اللحوم المعلبة التي أنتجها المصنع الذي تمت عملية التلوث بداخله. كان ظهور "ماكين" واضحاً للغاية حيث عقد العديد من المؤتمرات الصحفية. وعقد المتحدثون باسم الشركة بعقد لقاءات، ونشر المدير التنفيذي اعتذاراً على موقع الشركة. في هذا الاعتذار قال: "إلى كل الذين أصابهم المرض، وإلى العائلات التي فقدت من تحب، أعلن عن رغبتي في التعبير عن حزني الشديد لمصابكم".

عليك أن تكون موجوداً ومنفتحاً وصادقاً

توضح تلك الأمثلة أن قيادة الأزمات تعد مهارة أساسية للعديد من المدراء. فالقيادة من الأهمية في إدارة جميع أنواع الأزمات والتعافي منها، بما في ذلك العبث بالمنتج والوشوك

على الإفلاس وحتى الهجمات الإرهابية. وفي كل الأحوال، وعبر كل السياقات المؤسسية، تعتبر القيادة المتفاعلة والمنفتحة والصادقة أمراً بالغ الأهمية لإدارة الأزمة الناجحة.

الدرس الرابع

يجب على القادة أن يكونوا منفتحين وصادقين بعد حدوث الأزمة.

رغم ذلك، يذكر "جيمس لي ويت" James Lee Witt المدير السابق لمؤسسة FEMA أن "التواصل مع الأزمة أكثر من مجرد الإدلاء بالأحاديث، إنما هو تبادل مفتوح لوجهات النظر الشخصية". والصدق والانفتاح قد يكونان أمراً صعباً أثناء الأزمة في حالة ما أذا كانت المؤسسة لم ترتكب أي خطأ. وكما ذكرنا من قبل، هناك ميل طبيعي نحو الدوران للخلف أو نحو الانغلاق أثناء الأزمة. فحيث يوجد تاريخ حافل بالأخطاء،قد يبدو الدافع الطبيعي الأول هو إخفاء المخالفة أو الخطأ. غالباً ما تنصح الهيئات القانونية بالشركات قادة تلك الشركات بالحديث عن أقل قدر ممكن بعد حدوث الأزمة. وعادة ما يؤكدون على أن أي تصريح يدور حول الأزمة يمكن أن يستغل ضد المؤسسة، ويمكن أن يزيد من مسئوليتها. بالنسبة لحالة شركة مابل ليف فودز، لاحظ "مايكل ماكين" الرئيس التنفيذي أنه قد تجاهل بصفة خاصة نصائح المحامين والمحاسبين في تحديد طريقة استجابته للأزمة. إن الإخفاق في أن تكون منفتحاً وصادقاً عادة ما يضاعف الأزمة ويجعل وسائل الإعلام أكثر عدوانية، والجمهور أكثر تشككاً. وقد يشعر أصحاب المصلحة أيضاً بالغضب هذا ما ظنوا أن المؤسسة تسعى إلى تغير وجهة اللوم والتهرب من المسئولية. على المدى البعيد، عادة ما يؤدي الإخفاق في الانفتاح والصدق واستعداد إلى أن تصبح الأمور أكثر سوءاً بالنسبة لأية مؤسسة.

تأثير القيادة على التجديد في أعقاب الأزمة

تعد تجارب كل من مؤسسة كرايسلر، وجونسون وجونسون، ومابل ليف فودز أمثلة على المؤسسات التي استطاعت إنعاش ذاتها، وليس مجرد النجاة من الأزمة، بل استطاعت في النهاية أن تزدهر وحتى تحقق المزيد من النجاح. فاستطاعت كرايسلر أن تصبح إحدى شركات السيارات الأكثر ربحاً أثناء الثمانينيات. وشركة جونسون

وجونسون تمكنت من تحقيق حصة كبيرة في السوق بعدة حادثة التسميم. وأطلق على "مايكل ماكين" الرئيس التنفيذي للعام، كما أضافت شركته أيضاً حصة أخرى بالسوق. هذه الأمثلة توضح أنه عندما تدار الأزمة بنجاح، وأنه عندما يعمد المدير إلى الانفتاح والصدق ويعد مجموعة قوية من القوانين الأخلاقية، ففي تلك الحالة ستتحول الأزمة بالفعل إلى عوامل محفزة على التجديد.

الدرس الخامس

قد يتيح القادة الذين يديرون الأزمة بنجاح فرصاً للتجديد.

تضطر الشركات التي تواجه إحدى الأزمات إلى إعادة فحص أهدافها وقيمها الأساسية. وربما يوجه الدعم من أموال وموارد وحسن نوايا إلى الشركة في أعقاب تعرضها للأزمة، وذلك في حالة إدارتها للأزمة بنجاح. فالأزمة يمكن أن تخلق فرصة لتغيير العمليات والأنشطة الجوهرية بالشركة. على سبيل المثال، توفر الحرائق والانفجارات فرصاً لإعادة بناء المرافق، ولجلب أجهزة جديدة وحديثة. وقد تخلق الأزمة فرصاً للشركة لتظهر بصورة واضحة. في بعض الحالات، يفضل العملاء شراء المنتج بهدف مساعدة الشركة على مواجهة الأزمة. لقد مرت شركة جنرال موتورز General Motors بأزمة إفلاس طاحنة في عام 2009 عندما تعرضت لفترة كساد اقتصادي خطير. إلا أنها في نهاية الأمر قد خرجت من تلك الأزمة أكثر انتعاشاً وقوة وربحاً. فقد وفرت الأزمة أمامها فرصة للتجديد.

القيادة غير الفعالة أثناء الأزمة

بينما تعتبر تجارب "مايكل ماكين" و"جيمس بروك" و"لي إياكوكا" قصصاً ناجحة، إلا أن هناك العديد من الحالات التي عانى القادة فيها من الإخفاق في الاتصال بالأزمات وإدارتها بنجاح. في الواقع، غالباً ما يعتبر القادة جزءاً لا يتجزأ من الأزمة؛ عندما يتحقق ذلك، فإن جهودهم تأتي بنتائج عكسية وتجعل الأمور أكثر سوءاً. كما ذكرنا في الفصل الخامس، عندما اصطدمت ناقلة البترول "يالدز"Valdez التابعة لشركة إكسون بشعاب Exxonألاسكا في عام 1989 وتسرب مليونان ونصف المليون جالون من النفط الخام، جعلت استجابة "لورانس راؤول" الرئيس التنفيذي للشركة الأضرار

البيئية أكثر سوءاً. فقد قرر في وقت مبكر عدم زيارة موقع التسرب، وأوضح للمراقبين أنه كان يعتقد أن المشكلة ليست من الأهمية في شيء. ثم سعى بعد ذلك إلى توجيه اللوم إلى قبطان الحاملة ، ونسب إخفاق عملية التطهير إلى القرارات التي أصدرتها ولاية ألاسكا. في ظل تلك الظروف، وعندما كان التعاون أمراً ضرورياً، انشغل "راؤول" في جدال عام مع محافظ ألاسكا "كاوبر" Cowper. ينظر إلى حادثة تسرب النفط من حاملة النفط فالديز التابعة لشركة إكسون باعتبارها كارثة خاصة بالعلاقات العامة؛ وهي الحادثة التي ضاعف من آثارها سلوك "راؤول".

في عام 2010 واجه "توني هاوارد" Tony Hayward الرئيس التنفيذي لشركة بي بي BP أثناء أزمة تسرب النفط بساحل الخليج Gulf Coast انتقادات كثيرة طالت تواصله مع الأزمة. فقد بدأ الاتصال القيادي غير الفعال "لهاوارد" باستجابة متأخرة تنطوي على التهوين من شأن شدة الأزمة. كما أنه أيضاً ارتكب أخطاء من خلال قولع بأنه "أراد أن يسترد حياته" في لقاء عام بشأن الأزمة. لم يكن محتوى رسالة "هاوارد" فقط غير فعال، بل كانت استجابته كذلك أيضاً. ففي حين تضرر الصيادون والسكان بساحل الخليج من الآثار التي خلفتها بقعة النفط، نشرت صور "لهاوارد" على ظهر أحد اليخوت الجذابة في سباق لليخوت بإنجلترا. وفي نهاية المطاف، تم توجيه الانتقادات "لهاوارد" لعدم شفافيته، ولعدم تخطيطه لمواجهة الأزمات، واستجابته المتأخرة التي أوحت في البداية بأنه كان يقلل من شأن مدى الأزمة، بالإضافة إلى افتقاره على التعاطف مع كل من تضرر من الأزمة.

> الدرس السادس
>
> على القادة أن يتعاونوا مع أصحاب المصلحة أثناء الأزمة ويعملوا على بناء اتفاق عام.

نذكر مثالاً تقليدياً آخر على سوء قيادة الأزمات، فقد انخرط كل من "جون لامب" John Lampe الرئيس التنفيذي لشركة فايارستون Firestone و"جاك نصار" Jack Nassar الرئيس التنفيذي لشركة فورد Ford في جدل عام حول سلسلة من الحوادث الخاصة بتجهيز سيارات فورد بإطارات فايرستون. حمل "لامب" سيارات فورد مسئولية سلسلة حوادث الانقلاب، في حين وجه "نصار" اللوم إلى إطارات فايرستون. لم ينه الخلاف العلاقة التي دامت لما يقرب من 95

عاماً بين الشركتين فقط، بل إنه أيضاً ألحق أضراراً بسمعتي الشركتين معاً. وأثناء تبادل الاتهامات بين الشركتين، أصبح لدى الجماهير انطباع بأن كلا الشركتين كانتا توليان اهتمامهما لحل المشكلة أكثر من اهتمامهما بحماية عملائهما. استمرت الدعاية السلبية لعدة أشهر، وأدى الخلاف العام إلى استحالة معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة تقريباً.

الدرس السابع

القيادة الضعيفة – بما تتضمنه من إنكار أو تستر أو عدم وجود استجابة – يمكن أن تجعل الأزمة أكثر سوءاً.

خلال الأزمة الاقتصادية الأخيرة التي وصلت على أبعاد اقتصادية خطيرة في عام 2008 أخفق العديد من المسئولين في وول ستريت Wall Street في الاعتراف بالأزمة حتى بعد فوات الأوان، كما أخفقوا في تحمل مسئولية الظهور والمشاركة، وفي تغيير نهجهم في القيام بأعمالهم. وكانت النتيجة عدة حالات من الإفلاس وأضرار خطيرة لحقت بسمعة وول ستريت التي كانت سلبية في الأساس. خلال أزمة أخرى حظيت بتغطية إعلامية واجهت الكنيسة الكاثوليكية سلسلة من الفضائح بدأت في عام 2001 وحتى عام 2002 بشأن انتهاكات جنسية من جانب كهنة الكنيسة. في كثير من الحالات كان قادة الكنيسة يتسترون على مثل تلك الانتهاكات حتى عندما كانت تبلغ لهم وحتى عندما كان الأمر يتعلق بانتهاكات جنسية ضد الأطفال.

وفقاً لما ذكره موقع بوستونجلوب BostonGlobe.com "تم تجاهل أو ردع كل من تقدم ببلاغ عن مثل تلك الانتهاكات في حين تم نقل المتهمين من القساوسة بكل هدوء من أبرشية إلى أخرى أو تم إرسالهم لفترة قصيرة إلى مصحات نفسية. وفي عام 2002 أقر مؤتمر الأساقفة الكاثوليك قواعد ومبادئ إرشادية جديدة للتعامل مع الاتهامات بسوء المعاملة. ومع ذلك، فقد أشار النقاد إلى أن العديد من هؤلاء الأساقفة كانوا يتسترون على الاتهامات بالانتهاكات الجنسية في توقيت واحد. لقد أصاب إخفاق الكنيسة الكاثوليكية في حماية الأطفال والشباب من الانتهاكات والممارسات المستمرة لعمليات التستر سمعة الكنيسة بأضرار بالغة. وقد رفع الكثير من الضحايا دعاوى قضائية، كما حجب العديد من الكاثوليك تبرعاتهم.

إن القادة الذين ينكرون وجود مشكلات لديهم، أو الذين يسعون إلى التستر على تلك المشكلات، أو يحاولون ببساطة التهوين من شأن الأزمة أو تغيير مسار اللوم يخاطرون بخلق المزيد من الضرر. فإذا لم يتم معالجة المشكلة، فتصبح المشكلة أكثر سوءاً. وإذا لم يتخذ القادة إجراءً لتحمل مسئوليتهم ولإدارة الأزمات بصورة فاعلة ونشطة، فقد يتركون انطباعاً بأنهم لا يعيرون اهتماماً بكل من تضرر من الأزمة، ويهتمون فقط بجني الأرباح وتحاشي توجيه اللوم لهم.

ما الذي يصنع قائد الأزمة الفعال؟

كانت القيادة موضع دراسة لآلاف السنين. حتى قدماء المصريين كانوا يعشقون القيادة. وكتب القائد العسكري الصيني القديم "صن تسو" Sun Tzu عن صفات القائد الناجح، كما كتب أيضاً الكاتب الأوروبي في العصور الوسطى "ميكيافلي" Machiavelli. أما الباحثون المحدثون المتخصصون في الإدارة، والعلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والاتصالات فقد واصلوا دراسة القيادة باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق. هذه الأبحاث تطورت مع مرور الزمن ومع التغيرات التي طرأت على المجتمع. وبرز عدد من النظريات التي تركز على القيادة من أجل المساعدة في تفسير ماهية القيادة. في هذا الصدد، سنقوم بدراسة ثلاثة أساليب لقيادة الأزمات.

أساليب القيادة Leadership Styles

قام الباحثون بدراسة الطرق التي يتصرف بها القادة وكيفية تواصلهم. وقد توصلوا إلى أن القادة لا يتصرفون بنفس الطريقة وأن هناك قدراً كبيراً من التباين يختلف من قائد لآخر. كما تم تصنيف أنواع عديدة من سلوكيات واتصالات القادة بأنها أساليب محددة للقيادة. فبعض القادة مثلاً متسلطون directive للغاية في إعطاء الأوامر وإصدار التعليمات. فهم عادة ما يطلبون معلومات قلية من أتباعهم ثم يصنعون قرارات تستند إلى حدٍ كبير على أرائهم ومعلوماتهم الخاصة. وهذا ما يوصف بأسلوب القيادة المستبد authoritarian leadership style. والقادة المستبدون أكثر تسلطاً بكثير عند توجيه الأوامر لأتباعهم بشأن ما ينبغي أن يفعلوه، كما أنهم محددون للغاية عند وصفهم للمهام التي يجب أداؤها. في حالات أخرى، يظهر القادة أكثر انفتاحاً على

أفكار ومقترحات الآخرين. ونادراً ما يتخذون قراراتهم بدون طلب معلومات أو مقترحات. هؤلاء القادة أقل عرضة للجوء إلى التسلط وأكثر عرضة لتقديم المقترحات أو لتقديم المزيد من الأهداف العامة لأتباعهم. وهذا ما يطلق عليه أسلوب القيادة الديمقراطي democratic leadership style.

الشكل الثالث للقيادة يسمى عدم التدخل laissez faire أو أسلوب اللاقيادة nonleadership style. في هذا الأسلوب، يستعرض القائد بعض الخصائص المرتبطة بالقيادة، وقد يكون قائداً من الناحية الاسمية فقط، فيسمح لأتباعه بوجه عام بأن يفعلوا كل ما يرغبون في أن يفعلوه بدون أية توجيهات أو – في حالات عديدة – بدون رقابة. لكن هناك بعض الأدلة التي تشير إلى أنه خلال الأزمة، تبدو أساليب القيادة الاستبدادية أكثر فاعلية من الأساليب الأخرى. لقد وجهت انتقادات عديدة للمحافظ "جلياني" بسبب أسلوبه الاستبدادي قبل أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، ولكن بعد الهجوم، اعتبر الجميع أسلوبه في القيادة أسلوباً مناسباً. قد يشعر الناس بالاحتياج إلى القيادة التسلطية لمواجهة حالات الشك والارتباك المصاحبة للمواقف المتأزمة. فالقائد المستبد قد يترك انطباعاً قوياً بالسيطرة، إلا أنهم أيضاً بذلك يخاطرون بتنفير أتباعهم وأصحاب المصلحة الآخرين. في حين تعتبر أساليب القيادة مفيدة في تفسير ما يفعله القائد على أرض الواقع، إلا أن العديد من القادة الفاعلين على وجه الخصوص لا يفعلون نفس ما يفعلونه في كل سياق. هذا الاستنتاج يؤدي إلى رأي آخر في القيادة، ألا وهو: أسلوب الطوارئ contingency approach.

أسلوب الطوارئ في القيادة Contengency Approach to Leadeship

تشير قيادة الطوارئ إلى أن مواقف القيادة المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة. على سبيل المثال، عندما يتمتع القائد بعلاقات طيبة مع أتباعه، فإن الموقف قد يستدعي أسلوباً للقيادة مختلفاً عن الأسلوب الذي يستخدم في الظروف التي لا يتمتع فيها القائد بعلاقات قوية مع أتباعه. ففي بعض المواقف، قد تكون المهمة مدعمة بخطوات محددة لتحقيق هدف مرغوب فيه؛ في حين في بعض المواقف الأخرى قد يكون الوضع غامضاً أو مريباً. مرة أخرى، قد يختلف أسلوب القيادة في مثل تلك

الحالات. العامل الثالث في النماذج الطارئة للقيادة يتجسد في قوة القائد the power of the leader. في كثير من الأحيان أثناء الأزمة، يمنح القادة سلطة إضافية وقوة حتى يتمكنوا من احتواء الضرر أو الحد منه بالسرعة المنشودة. إن الأزمات عبارة عن مواقف فريدة تتطلب أساليب قيادة متباينة.

الدرس الثامن

يجب على القادة تعديل أسليب القيادة وإدارة الطوارئ التي يستخدمونها أثناء الأزمة.

كما ذكرنا من قبل، في أثناء الأزمة، يصبح الوضع مريباً ومربكاً. وفي بعض الحالات، قد ينظر إلى القيادة الاستبدادية على أنها جهد مناسب يهدف إلى السيطرة خاصة في وجود إجراءات واضحة وبسيطة لابد من اتخاذها بأقصى سرعة كعمليات الإخلاء مثلاً. عندما ينظر إلى الوضع على أنه حالة طوارئ فإن القادة غالباً ما يمنحون المزيد من السلطة للتحرك بسرعة واتخاذ الإجراء المناسب. في مواقف أخرى قد يحتاج القائد إلى بناء التعاون والدعم من خلال المزيد من الأساليب الديمقراطية. والحصول على المعلومات وبناء توافق عام يستغرقان وقتاً طويلاً؛ لذا فإن الأسلوب الديمقراطي هو الذي يسود دائماً خاصة في أعقاب انتهاء الأزمات. وكما ذكرنا آنفاً، يمنح القادة الذين يتمتعون بسمعة إيجابية ومصداقية عالية بوجه عام المزيد من الدعم من قبل أتباعهم بعد حدوث الأزمات.

القيادة التحويلية Transformational Leadership

الأسلوب الثالث من أساليب فهم قيادة الأزمات يطلق عليه القيادة التحويلية. هذا الأسلوب ابتكره باحثون يعكفون على دراسة القادة السياسيين، ثم توسعوا في دراساتهم لتشمل العديد من السياقات المؤسسية. يصف "جيمس ماكجريجور بيرنز" James MacGregor Burns (1978) القيادة التحويلية بأنها اتفاق كل من القادة وأتباعهم على رؤية وأهداف مشتركة. ومن خلال تحقيق الاتفاق على القيم الأساسية والأولويات وما ينبغي فعله، يستطيع القادة العمل على تحفيز أتباعهم على تحقيق نتائج غير عادية. ويرتبط نجاح القيادة التحويلية بمهارة الاتصال لدى القائد وبأهمية الأهداف المشتركة.

لقد أوضحنا آنفاً أن القيادة هي موقف تحويلي وذلك عندما عرضنا عملية التجديد للمناقشة. فالأزمات قد تحدث تغييرات كبيرة، ورغم أن معظم الناس يعتبرون تلك التغييرات سلبية، إلا أنها يمكن أيضاً أن تخلق تحولات إيجابية للغاية. ففي عام 1999 أدى الانفجار والحريق الذي وقع في مصنع فورد روج ريفر Ford Rouge River الضخم إلى قتل أحد العمال وإصابة 30 آخرين. وفي حين كان يمكن للحادثة أن تؤدي إلى انتقادات هائلة للشركة،كما تؤدي إلى طرح المزيد من الأسئلة حول إجراءات السلامة، إلا أن "ويليام كلاي فورد" William Clay Ford Jr. رئيس شركة فورد موتورز والحفيد الأكبر لمؤسس الشركة وصل إلى المصنع في أقل من ساعتين من حدوث الانفجار. وحتى عندما كان رجال الإطفاء يحاولون السيطرة على الحريق، أعرب "فورد" عن تعازيه الحارة ومشاطرته أحزان العمال الذين وصفهم بأنهم أعضاء في أسرة "فورد". وفي وقت لاحق، ذهب إلى المستشفى ليلتقي مع أولئك الذين أصيبوا، وللتعبير عن اهتمامه، وتقديم المساعدة لهم. ورغم أن الأزمة كان يمكن أن يكون كارثة في العلاقات العامة، إلا أن قيادة فورد كانت تحويلية من خلال إظهار أن القيمة الأكثر أهمية كانت سلامة العاملين وأن الأولوية هي رعاية الضحايا.

نحن نعتقد أن الأزمات تخلق فرصاً للقيادة التحويلية. وأحياناً ما يعود ذلك إلى الجانب المشرق silver lining الذي تتيحه الأزمة. وفي حالات أخرى قد تنتعش المؤسسة وتجدد ذاتها على إثر الأزمة. فعملية التجديد عادةً ما تحدث لأن القائد قد تقدم خطوة للأمام وعرض مجموعة واضحة من القيم والإحساس بالهدف المشترك والرغبة في السير قدماً.

فضائل القيادة Leadership Virtues

ثمة أسلوب آخر لفهم القيادة يأتي من مفهوم الفضائل virtues. والفضائل قد تفهم أنها بمثابة الاستعداد للتصرف بطريقة إيجابية أو أخلاقية. فالشخص الذي يتحلي بفضيلتي الصدق والمسئولية مثلاً هو الشخص الذي يميل إلى التصرف بطريقة صادقة ومسئولة. لقد تم استخدام هذا الأسلوب الأخلاقي منذ زمن "أرسطو" لدراسة وتعليم الناس السلوك الأخلاقي والمهذب. وقد تم تطبيق الفضائل أيضاً في مجال القيادة وقيادة الأزمات. وبالعودة إلى المثال السابق، كان "هارون فيورشتاين" Aaron Feuerstein

الرئيس التنفيذي لشركة مالدن ميلز للمنسوجات عندما شهدت الشركة حريقاً مدمراً. أثناء استمرار الحريق، أعلن التزامه أمام العامة بالاستمرار في دفع أجور العمال وإعادة بناء المصنع. هذه الاستجابة كانت متسقة للغاية مع القرارات السابقة التي كان "فيورشتاين" قد اتخذها وساعدته على توفير الدعم اللازم لإعادة بناء الشركة. وعندما سئل لماذا قرر إعادة إعمار المصنع أجاب بأن هذا هو الأمر الصحيح الذي يجب فعله. ومثالا "ويليام فورد" و"مايكل ماكين" اللذان عرضناهما للدراسة من قبل يعتبران مثالين آخرين على قادة الشركات الذين يتصرفون بطرق أخلاقية تستند إلى الفضائل في أعقاب الأزمات.

يستند العديد من الاستجابات الفعالة للأزمة إلى مجموعة شخصية من القيم بافضافة على الالتزام بعمل ما هو صحيح. فالأزمات أحداث مرهقة وباعثة على الشك إلى حدٍ بعيد، وأثناء تلك الأنواع من الظروف قد يرتد القادة عن القيم، والأخلاق، والفضائل بهدف تحديد طريقة الاستجابة. والاستجابة الأخلاقية للأزمة قد توفر الدعم من قبل الجهات المعنية، كما تعتبر دفاعية بدرجة أكبر من الاستجابة القائمة على الحاجة إلى تجنب الدعاوى القضائية أو حماية الأرباح. وقد تعزز الاستجابة الأخلاقية للأزمة سمعة المؤسسة وتعينها على تجديد ذاتها.

إدارة الشك والاستجابة والحل والتعلم من الأزمة

في الفصل الأول، درسنا أربعة مطالب للأزمة: إدارة الشك، والاستجابة للأزمة، وإيجاد الحل لها، ثم تعلم الدروس المستفادة منها. وكل مطلب من تلكم المطالب يستدعي من القادة التحرك والتواصل بفاعلية. فإدارة الشك مثلاً تتطلب صوتاً ثابتاً، عادة ما يكون في شكل متحدث حول الأزمة،ويتطلب إنشاء قنوات اتصال مفتوحة ومستمرة مع تدفق المعلومات. وكما ذكرنا من قبل، نحن نتطلع على القادة من أجل إدارة الأزمة بنشاط، ويتوقع أتباعهم ظهورهم أثناء حدوث الأزمة. إحدى المشكلات الحرجة التي تواجه القائد أثناء الأزمة هي أن يضطر على لعب دور المتحدث الرسمي.

إن التحدث كممثل لإحدى المؤسسات أمام وسائل إعلام تتسم بالعدوانية أثناء حالة الشك السائدة والتي تجلبها الأزمة ليس عملية من السهولة. فالعديد من القادة لم يتم

إعدادهم إعداداً جيداً للعمل كمتحدثين رسميين. كما أن العديد من المديرين التنفيذيين لابـد أن يتدربوا جيداً على التعامل مع وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمة. هذا التدريب عادة ما يركز على الاستجابة للأسئلة المكثفة لوسائل الإعلام، وفهـم احتياجـات وسـائل الإعـلام أثنـاء الأزمـة، وعـلى استراتيجيات طرق الرد على الأسئلة بأسلوب فعال حتـى في حالـة عـدم معرفـة جميـع الحقـائق وحيث تطرح الأسئلة حـول المسـئولية والتبعـة. في كثـير مـن الأحيـان يضـع التـدريب القـادة في مؤتمرات افتراضية، وفي مقابلات مرتبة حيث يطلب منهم الإجابة عن الأسئلة الصعبة.

أجرت مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها مقابلات مكثفة مع قادة المجتمع الـذين أداروا الأزمات. وأوصت تلك المراكـز باتبـاع المبـادئ السـتة "لسـتارك" STARCC وهـي: (1) الرسـائل البسيطة Simple مهمة خلال الأزمة عندما يمكن أن يجد الناس صعوبة في معالجـة المعلومـات، (2) الرسائل في الوقت المناسـب Timely حاسـمة خـلال الأزمـة، (3) تتطلـب الدقـة Accuracy رسائل مباشرة وواضحة، (4) الرسائل ذات الصلة Relevant تعـالج المخـاوف الأكـثر إلحاحـا، (5) تبني المصداقية Credibility الثقة التي تعد ضرورية لأزمة الاتصال الفعال، وأخيرا (6) الاتسـاق Consistency هو السمة المميزة الاتصال الفعال بالأزمـة. وتـرد أدنـاه مبـادئ إرشـادية إضـافية للمتحدث باسم الأزمة.

مقترحات للقائد كمتحدث رسمي

(1) لا تدع وسائل الإعلام تدفعك إلى قول ما لا ترغب في قوله، بل لا تغضب من وسائل الإعلام.
(2) عبر عن اهتمامك بأي فرد يتضرر من الأزمة.
(3) تجنب عبارة "لا تعليق".
(4) إذا لم تكن لـديك إجابـة لأحـد الأسـئلة، قـل لا، ولكـن أشر إلى أنـك ستسـعى للبحـث عـن الإجابة.
(5) لا تتحدث بثقة تامة إلا إذا كنت متأكداً تماماً من أنك تعرف الحقيقة.
(6) تأكـد مـن أن تشـير إلى وجـود حالـة مـن الشـك بقـول عبـارات مثـل: "الوضـع يتغـير" أو

"ليس لدينا حقائق كاملة حتى الآن".

(7) لا تتردد في أن تشرك الآخرين للعمل في فريق الأزمة عندما لا تعرف الإجابة.

كما ذكرنا من قبل، ينسحب العديد من القادة ويحدون من اتصالاتهم الخارجية في وقت الأزمة. وأحياناً ما يظن المديرون أن عليهم إما أن يواربوا أو أن يحجموا عن عرض المعلومات الكافية أثناء الأزمة. لكن إحدى السمات الرئيسية لإدارة الشك تتجسد في تيسير عملية تدفق المعلومات. فينبغي على قادة الأزمات أن يتصلوا بالعديد من المجموعات والهيئات المختلفة أثناء الأزمة. وغالباً ما يعني ذلك ببساطة تصرفات مثل اللجوء إلى المكالمات التليفونية أو طلب المساعدة أو المساهمة في عملية تطوير أو القيام بعملية تنسيق. أحياناً ما يعني ذلك تحديد العلاقات المتبادلة أو إنشاء مجموعات تنسيق حتى يتسنى للجميع الوصول إلى المعلومات. ما هو أكثر أهمية هو أن القائد يظل منفتحاً على المعلومات وعلى استعداد لتبادل المعلومات مع الآخرين.

الدرس التاسع

قد تكون الاستجابة الأخلاقية للأزمة من قبل قادة المؤسسة هي الاستجابة الأكثر فاعلية في توفير الدعم والتجديد.

قد يساعد الاستمرار في الانفتاح المطلب الثاني للتواصل الدائم، وهو الاستجابة للأزمة. أحد أجزاء الاستجابة للأزمة هو بناء ائتلافات للدعم من خلال انفتاح القائد وسهولة اتصال به. بالإضافة إلى ذلك، فالأمر الضروري هو أن يتصف القادة بالصدق والصراحة في حواراتهم حول الأزمة. لقد حاول "لورانس راؤول" Lawrence Rawl الرئيس التنفيذي لشركة إكسون في بداية الأمر أن ينكر الأضرار التي خلها تسرب النفط من فالديز Valdez وحمل الآخرين مسئولية التسرب. هذا لم يؤد إلا إلى الحد من مصداقية الشركة وإطالة أمد الضرر. وقد خلقت الجهود الرامية إلى إلقاء اللوم على الآخرين المزيد من الضرر والاستياء.

كما أوضحنا آنفاً، إحدى طرق جلب الدعم أثناء الأزمة هي القيام باستجابة ترتكز على الفضيلة والقيم تعكس القيم التي تهم معظم أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، من المرجح أن تجلب الاستجابة التي تركز أساساً على مد يد المساعدة لمن تضرروا

جراء الأزمة المزيد من الدعم أكثر مما تفعل الاستجابات التي تغير وجهة اللوم أو تتجنبه تماماً. ففي حالة إعصار كاترينا التي حدثت في عام 2005 والتي سنطرحها للمناقشة في الفصل التالي بالتفصيل، اتجهت جميع اتصالات المسئولين نحو الاتهامات فيما بين شركة FEMA وولاية لويزيانانا ومدينة نيوأورليانز. لقد كانت حاجات الضحايا أمراً هامشياً. إذاً كان لابد للاستجابة الأخلاقية للقادة أن تركز أساساً على قيم مساعدة من فقدوا منازلهم. علاوة على ذلك فإن الاستجابة الأخلاقية كان لها أن تساعد على جلب المزيد من الدعم والتعاون من أجل إعادة بناء عمليات التجديد.

الدرس العاشر

لدى القادة واجبات والتزامات اتصال معينة أثناء لإدارة الدروس المستفادة من الأزمة.

حل الأزمة،المطلب الثالث للاتصال الدائم، عادةً ما يتطلب إجراءات محددة للتعويض عن الضرر. فلابد من اتخاذ إجراء للحد من إصابة العملاء أو الموظفين أو أفراد المجتمع. وقد يحتاج القادة إلى الاعتذار علناً. وأثناء الأزمة وبعدها، يصبح للقادة التزامات وواجبات تجاه الآخرين. تلك الالتزامات قد تشمل الضحايا والعاملين وأصحاب المصلحة والهيئات التنظيمية والجهات الأخرى المعنية بالأزمة. وبوجه عام، قد يتطلب حل الأزمة أيضاً أن يكون هناك تفسير متفق عليه للأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة. عادة ما يؤثر توجيه اللوم والمسئولية على كل من استقرار إجراءات التأمين والمسئولية القانونية. وأحياماً ما يتم تأجيل أعمال التجديد والإعمار حتى تحل مسألة اللوم. وإذا ارتبط اسم القائد بالسبب، فقد يتحمل أيضاً مسئولية حدوث الكارثة. وليس من المألوف بالنسبة للقادة التخلي عن مكانتهم أثناء الأزمات.

المطلب الأخير للتواصل مع الأزمة يتجسد في تعلم الدروس المستفادة منها. لسوء الحظ، يخفق العديد من المؤسسات في التعلم من الأزمات التي تمر بها وتكرر نفس الأخطاء عدة مرات. فبحد حل الأزمة، تقع على عاتق القادة مسئولية تفسير الدروس التي خلفتها الأزمة ثم نشرها في كل أنحاء المؤسسة. بالنسبة لقادة مثل "لي إياكوكا" و"رودولف جلياني" و"هارون فيورشتاين"، تعتبر الأزمات تجارب تؤدي إلى تغيير الحياة وتشتمل على دروس أساسية تتركز حول طريقة إدارة الأزمات وقيادتها وتجنب المخاطر المصاحبة لها

والاستجابة لها، كما تتركز على كل ما هو أكثر من ذلك أهمية. وبنشر تلك الدروس، يستطيع القادة تعزيز إجراءات السلامة والوقاية، ورفع مستوى يقظة المؤسسة وتحقيق قيمها.

ملخص موجز

حتى في أفضل الأوقات والظروف العادية تعتبر القيادة عملية شاقة ومعقدة. وأثناء حالات التوتر والشك وتولي المسئوليات تصبح القيادة أكثر تعقيداً. هذا الفصل يوضح أن القيادة الفعالة للأزمة يمكن أن تخلق فرصاً للتجديد. وعلى عكس ذلك، يمكن أن تسبب القيادة غير الفعالة للأزمة أزمة أو أن تجعل الأزمة أكثر سوءاً. بالإضافة إلى ذلك، قد تفهم قيادة الأزمة بأنها مجموعة من الأنشطة المحددة. وبغض النظر عن طريقة التعامل مع الأزمة، لابد أن يداوم القادة على الظهور والانفتاح والصدق. ولابد لهم من التعاون مع الآخرين، وبناء مخزون من النوايا الحسنة، والبحث عن فرص للتجديد.

دروس في القيادة الفعالة للأزمات

الدرس الأول	:	الدرس الأول القيادة الفعالة أمر هام في الاستجابة للأزمة.
الدرس الثاني	:	يجب على القادة أن يظهروا أمم الجماهير أثناء الأزمة.
الدرس الثالث	:	ينبغي على القادة العمل على تطوير سمعة ايجابية للمؤسسة خلال الأوقات العادية من أجل بناء مخزون من النوايا الحسنة.
الدرس الرابع	:	يجب على القادة أن يكونوا منفتحين وصادقين بعد حدوث الأزمة.
الدرس الخامس	:	قد يتيح القادة الذين يديرون الأزمة بنجاح فرصاً للتجديد.
الدرس السادس	:	كن على استعداد للدفاع عن تفسيراتك للأدلة الخاصة بالأزمة.
الدرس السابع	:	على القادة أن يتعاونوا مع أصحاب المصلحة أثناء الأزمة ويعملوا على بناء اتفاق عام.
الدرس الثامن	:	يجب على القادة تعديل أساليب القيادة وإدارة الطوارئ التي يستخدمونها أثناء الأزمة.

الدرس التاسع : قد تكـون الاسـتجابة الأخلاقيـة للأزمـة مـن قبـل قـادة المؤسسـة هـي الاستجابة الأكثر فاعلية في توفير الدعم والتجديد.

الدرس العاشر : لـدى القـادة واجبـات والتزامـات اتصـال معينـة أثنـاء لإدارة الـدروس المستفادة من الأزمة.

الفصل الثامن

تطبيق الدروس المستفادة في تحقيق قيادة فعالة للأزمات

إن القيادة الفعّالة تعد أمراً حاسماً لعمليات الاتصال أثناء الأزمات، وقد حدد الفصل السابق معالم الوظائف الرئيسية لعملية الاتصال لأية قيادة فعّالة أثناء الأزمات، وما سيأتي بعد خمس حالات تفحص بعمق دور القيادة في عملية الاتصال عند حدوث أزمة، ويبدأ هذا الفصل بحالة استجابة إحدى شركات إنتاج زبد الفول السوداني تجاه انفجار أزمة السالمونيلا عامي 2008 – 2009، والحالة الثانية تفحص حريقاً شبّ في ورشة لصناعة الأخشاب والاستجابة المثالية لصاحب الورشة تجاه الأزمة، أما الحالة الثالثة فتصف انتشار مرض ناتج عن تلوث غذائي في شركة للأغذية المجمدة وكيف أدت الرؤية الاسترشادية لمالك الشركة إلى عملية الاتصال الفعّال أثناء الأزمة، والحالة الرابعة تمثلها شركة كانتور فيتزجرالد، وهي شركة تعمل في مجال الرهن والصكوك بنيويورك، واستجابة قائدها لواقعة الحادي عشر من سبتمبر/أيلول. وبالنسبة للحالة الخامسة فهي تشرح إخفاق قيادات جماعية أثناء أزمة إعصار كاترينا، وفي هذه الحالة يصبح القارئ قادراً على فهم ممارسات القيادة غير الفعّالة وسيئة التكيف .

وأخيراً يقدم هذا الفصل درساً لطريقة استجابة قيادة شركة جنرال موتورز لأزمة التمويل عام 2008، ونتمنى لك حظاً موفقاً أثناء بحثك في هذه الحالات، وخلال تنمية مهاراتك وخبراتك بعملية الاتصال في الأزمات في نفس الوقت .

نموذج (8-1)

التأثير الكاسح لمكونات غذائية ملوثة: شركة منتجات الفول السوداني الأمريكية PCA

كانت أول مجموعة من نتائج الاختبارات التي عادت لمديري شركة الفول السوداني الأمريكية قد أشارت إلى تلوث المنتج ببكتيريا السالمونيلا، وبدلاً من إتلاف المنتجات

الملوثة، أرسلت الشركة عيّنات إضافية إلى معمل اختبارات آخر، وعندما أخفقت مجموعة العيّنات الثانية في الكشف عن السالمونيلا قرر المسئولون بالشركة شحن الإنتاج الملوث إلى عديد من صُنّاع الأغذية حيث تم استخدامه كمكون غذائي لمنتجات أخرى، وتشرح إدارة "مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية CDC" في الولايات المتحدة أن السالمونيلا نوع من البكتيريا تنتقل إلى الإنسان عندما تتلوث بعض العناصر الغذائية بغائط الحيوان المريض ومن يتناول الغذاء الملوث بها يصاب بمرض الالتهاب الفيلي بالسالموتيلا الذي يؤدي إلى الإسهال والحمى والتقلصات المعوية. بعد معاناة تستمر من أربعة إلى سبعة أيام يتم بعدها شفاء معظم مرضى السالمونيلا تماماً إلا أن هذه الحالة قد تكون مميتة للصغار جداً وللكبار جداً، كما يُعد ذلك المرض مهدداً لحياة بعض الناس ذوي الحالات الخاصة الصحية، وقد كشفت الفحوصات التي أجريت فيما بعد أن إعادة الاختبارات نتج عنها إعادة شحن منتجات نفس المكونات – التي تم تحديدها بأنها ملوثة – عدة مرات متكررة من مصنع الشركة.

وتُعد شركة الفول السوداني الأمريكية واحدة من كبريات منتجي وجبات الفول السوداني؛ زبدة الفول السوداني، عجينة الفول السوداني لاستخدامها كمكونات في مجالات واسعة ومتعددة من المنتجات الغذائية، وعندما غادرت المكونات الغذائية مصنعها، كان المديرون يعلمون أنها ستستخدم في صناعة الكعك والكيك والفطائر والعديد من أنواع الحلوى والحبوب والبسكويت والشطائر الصغيرة والصلصات والمتبلات والأغذية الجاهزة والخضروات المُعدة للطهي والآيس كريم والزبد وأطعمة الحيوانات والوجبات المُعبأة مسبقاً وقطع الأغذية السريعة والإضافات.

ومع هذا الكم من المنتجات والشركات التي تتعامل في هذا المنتج الملوث تصبح المشكلة مسألة وقت حتى تنفجر كأزمة. ففي سبتمبر/أيلول 2008، حددت إدارة مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منهاCDC نوعاً من حالات الإصابة بالسالمونيلا في عشرات الولايات. وقد كشفت فحوصات أخرى أن مكونات الفول السوداني التي شخصتها الشركة في وقت سابق هي مصدر هذه الحالات المرضية، وفي ديسمبر من نفس العام وقعت أول حالة وفاة ناجمة عن ذلك ، وعند هذه الواقعة بدأت إدارة الغذاء والعقاقير FDA تحقيقاً واسع المدى حول شركة الفول السوداني في

محاولة لتحديد مدى ما وصلت عنده تلك المكونات الملوثة ، وفي يناير 2009 قامت شركة الفول السوداني الأمريكية بطلب استرجاع كل المنتجات التي تم شحنها من مصنعها بدءاً من صيف 2008.

انتشار المنتج

عكس العديد من طلبات استرجاع أية منتجات أخرى، كانت أزمة الإصابة بالسالمونيلا في هذه الشركة غير مرتبطة بمنتج واحد منفرد، فلو أن الشركة كانت تصُنع منتجاً ينتهي بمستهلك وحيد مثل زبد الفول السوداني الذي يتم شراؤه مباشرة بواسطة المستهلكين أنفسهم لتم التركيز على هذا المنتج بالتحديد ولكن الشركة كانت تنتج مكوناً غذائياً تشتريه مجموعة من الشركات وكذلك تحتويه مئات المنتجات المختلفة التي تقوم بشرائها أعداد من المستهلكين، ومع نهاية فبراير 2009 تمت إزاحة 1550 منتجاً متنوعاً من مادة الفول السوداني من فوق أرففها بالمحلات، وقد أصدرت إدارة مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها تقريرها يقول أن أكثر من 500 شخصاً عبر 43 ولاية قد أصيبوا بتلوث السالمونيلا الغذائي، مات منهم ثمانية أفراد (هارتمان وباريت 2009) ، ثم أعادت تحديث تقريرها حول الأزمة فذكرت أن ما جملته 714 فرداً قد أصيبوا بشكل مؤكد به، لذا امتدت تحديات الاتصال المتعلقة بالأزمة وأصبحت أكثر حدة مع اكتشاف كل منتج ملوث جديد.

استجابة الشركة للأزمة

وبعيداً عن الإعلان عن سحب المنتج، نجد الشركة قد ظلت صامتة إلى حد كبير طوال الأزمة ولم توفر أية معلومات عنه، ولم تقدم اعتذاراً أو تبدي ندماً أو حتى تبين تفسيراً لما حدث . لأن توفير المعلومات الإرشادية أثناء كارثة غذائية يساعد على تخفيف نتائجها، فبدون تفسيرات واضحة تحدد أي المنتجات هي الآمنة يفتقد المستهلكون المعلومات الضرورية لحماية أنفسهم.

ذلك: بأن المستهلكين إذا لم يتمكنوا من تحديد المنتجات الفاسدة من غيرها بنجاح فإنهم إما يميلون لعدم التفاعل مع التعليمات -بافتراض أنهم لا يملكون أياً من تلك

المنتجات المستدعاة – أو بالتفاعل المُبالغ فيه بالتخلص من تلك المنتجات دون تجنب شراء أية منتجات مثلها.

وقد أسهم غموض استجابة الشركة في حدوث مشكلتين – أثناء امتداد طلب الاستدعاء – الأولى أن تلك المكونات تم استخدامها في الكثير من المنتجات لدرجة أن المستهلكين واجهوا أوقاتاً صعبة لفهم المدى الكامل لاستدعاء تلك المنتجات، والثانية أن الكثيرين من المستهلكين افترضوا على سبيل الخطأ أن زبدة الفول السوداني الي تباع بأسماء أخرى مثل " جيف " و" بيتر بان " ملوثة بالسالمونيلا كذلك، وقد افتتحت إدارة الغذاء والعقاقير موقعاً على الانترنت بيّنت فيه قائمة المنتجات الملوثة كلها، ولاستكمال كفاءة الموقع، تم تصميمه بحيث يتمكن المستهلكون من إدخال اسم أي منتج في نافذة بحثٍ على الصفحة لتحديد ما إذا كان ملوثاً أم لا، و كانت الإدارة تقوم بتحديث موقعها بانتظام، وأصدرت إدارة مراكز السيطرة عدة تقارير عن الكارثة تشمل تعليمات لتحديد أعراض الإصابة بالسالمونيلا وكيفية التعامل معها .وواصلت كلتاهما " إدارة الغذاء ومراكز السيطرة " ذلك الأداءإلى أن أعلنت مراكز السيطرة أنها تصدر تقريرها الأخير عن الكارثة في مايو 2010، كما بدأ قادة المؤسسات المسئولة عن منتجات أخرى مثل " جيف " و " بيتر بان " لزبدة الفول حملات إعلانية مُكلفة لطمأنة العامة بشأن منتجاتها وهي تحذر العامة من أن منتجاتها ليس لها علاقة بمنتجات الشركة الأمريكية للفول السوداني بأية صورة وأن ليس لمنتجاتها أية علاقة بعمليات السحب.

واستمر صمت الشركة الأمريكية بينما يزداد البحث والتقصي لموضوع التلوث عمقاً، وتلاحظ خلال جلسات الاستماع التي عقدها الكونجرس في شهر فبراير 2009 أن مالك الشركة ومدير مصنعها قد رفضا الإدلاء بشهادتيهما اعتماداً على المادة الخامسة من الدستور. كانت كل من مراكز السيطرة وإدارة الغذاء مع بعض من قادة الشركات الأخرى مثل " جيف " و" بيتر بان " قد أدوا عمليات الاتصال بكفاءة رغم غياب المعلومات من الشركة الأمريكية، وأطلق ميللر وفيل وسيلناو 2011 على مصادر معلومات الطرف الثالث هؤلاء خلال تلك الأزمة اسم " المتصلون بالوكالة عن الغير " ورغم أن المتصلين بالوكالة عن الغير يمكنهم ملء الفراغ الناجم غياب مؤسسة

{ هي هنا مصدر المشكلة } اختارت الصمت أثناء حدوث أزمة ما، إلا أن ذلك الاستبدال لا ينتهي دون حدوث مشاكل ما، ومنها مثلاً أن المتصلين بالوكالة " مثل مراكز السيطرة أو إدارة الغذاء أو الشركات الشبيهة " يفتقرون إلى التصريح بالدخول على المعلومات الحساسة مثل الأماكن التي تم شحن المنتجات إليها ومواعيد شحنها وهكذا ... بينما ينشغل الطرف الثالث بالأزمة ، إلا أنهم كمتصلين بالوكالة عن الغير يواجهون تأخيراً إجبارياً قد يؤدي إلى ازدياد حدتها (ميلنر وفيل وسيلناو 2011) في الوقت الذي ينشغل فيه مالك الشركة الأمريكية وديرو مصنعها في شحن المنتجات الملوثة أنكر الجميع أنهم مذنبون وأن محاولاتهم مازالت قيد التنفيذ عندما كان هذا الكتاب جاهز للصدور .

بعد أن تدقق في الأسئلة التالية، قم بقياس المدى الذي أمكن للمتصلين بالوكالة أن يوفروه من المعلومات الضرورية للمستهلكين أثناء الأزمة.

أنت تقوم بإجراء المكالمة

بعد فحص هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت الشركة الأمريكية لمنتجات زبد الفول السوداني – أو المتصلون بالوكالة – قد تواصلت بفاعلية وكفاءة مع المستهلكين أم لا. أولاً خذ لحظة لإنعاش ذهنك بالدروس التي جاءت في الفصل السابع حول القيادة الفعّالة أثناء الأزمات، فهذه الدروس عليها أن ترشدك إلى تقييم مواطن الضعف أو القوة وكذا التحديات أمام استجابات القيادة بالشركة الأمريكية واستجابات المتصلين بالوكالة عن الغير.

دروس في تحقيق القيادة الفعّالة

الدرس الأول : القيادة الفعّالة هامة في التغلب على أية أزمة طارئة.

هل كانت قيادة الشركة الأمريكية أو " المتصلون بالوكالة " ذوي نفعٍ أثناء الأزمة ؟

الدرس الثاني : على القيادات أن تكون ظاهرة " مرئية " أثناء الأزمة.

هل ظهرت قيادات الشركة أو المتواصلون مع الأزمة؟ أثناء الأزمة؟

الدرس الثالث : يجب على القيادات أن تعمل على خلق سمعة إيجابية للشركة خلال أوقات العمل العادية لبناء رصيد احتياطي من السمعة الحسنة.
هل عملت قيادة الشركة على إقامة علاقة إيجابية قوية مع أصحاب المصلحة قبل الأزمة؟

الدرس الرابع : على القيادات أن تكون صريحة وأمينة عقب الأزمة.
هل كانت الشركة صريحة وصادقة في استجابتها للأمة؟

الدرس الخامس : إن القادة الذين يديرون الأزمة بنجاح قد يخلقون فرصاً لتجديد أعمالهم.
هل استطاعت الشركة أن تخلق فرصاً للتجديد عقب أزمتها؟

الدرس السادس : على قيادات الشركة أن تتعاون مع المنتفعين خلال الأزمة وأن تمل على إيجاد توافق جماعي.
هل تعاونت الشركة مع المنتفعين عقب الأزمة؟

الدرس السابع : تؤدي القيادة السيئة والتي تتضمن الإنكار والتستر والافتقار للاستجابة إلى زيادة سوء الأزمة.
هل جعلت قيادة الشركة الأزمة أكثر سوءاً أم تحسناً؟

الدرس الثامن : على القيادات أن تكيّف وتُعدل أساليب قيادتها أثناء الأزمة.
هل عدلت قيادات الشركة أساليب قيادتها أثناء الأزمة؟

الدرس التاسع : قد تؤدي استجابة مثالية ما يبديها قادة المؤسسة تجاه الأزمة أكثر الوسائل فعالية في توليد الدعم والتجدد.
هل يمكنك توصيف قيادة الشركة كقيادة مثالية؟

الدرس العاشر : على القيادات التزامات محددة في عملية الاتصال لإدارة الأزمة والتعلم منها.
كيف أدارت قيادات الشركة التزاماتها في عملية الاتصال

عقب الأزمة؟ وهل تعتقد أن أيٍ من خبرات التعلم قد حدثت؟

ملخص موجز

توفر دراسة حالة الشركة الأمريكية لمنتجات زبد الفول السوداني درساً قيّماً لموضوع الاستجابة لأزمة مرض ناجم عن الغذاء. فأولاً الإخفاق في تحقيق الاتصال عقب الأزمة يؤدي لآثار خطيرة على صحة وسلامة عملائك وعلى الصناعة التي تديرها. ثانياً عندما تخفق إحدى الشركات في تحقيق عملية الاتصال فإنها تشكل ضغطاً على المسئولين عن عملية الاتصال بالشركة بهدف ملء الفراغ الناجم عن ذلك. وهؤلاء المتصلون يواجهون نقصاً خطيراً عند الاستجابة للأزمة إذ أنهم لا يملكون جواز الدخول للمعلومات أو الحقائق التي تحيط بالأزمة. من الحكمة إذاً أن تقوم الشركات بدراسة حالة الشركة الأمريكية هذه، وفحص آثار الصمت كاستراتيجية في عملية الاتصال أثناء الأزمة وتقدير نتائجها.

نموذج (8-2)

حريق في شركة كول هارد وود

في يوم السبت 13 يونيو/حزيران 1998 اشتعلت حرائق بشركة كول هارد وود Cole Hardwood، وهي شركة لتصنيع الأخشاب في لونج سبورت بولاية إنديانا تقوم بتصنيع الألواح الخشبية الخام الواردة إليها من ورش عديدة مجاورة، وقد وُصفت هذه النيران بأنها الأضخم في تاريخ ولاية إنديانا، إذ استمر الحريق أكثر من ستة أيام دافعة بـ 110 من العاملين إلى قائمة البطالة. وقد دمرت النيران حوالي 140000 متر مكعب من الآلات والمعدات وتجهيزات العمل، وكان ميلت كول – مالك الشركة والمسئول التنفيذي بها CEO – معروفاً وسط مجتمعه بدعم عماله ودعم المجتمع كذلك، وما سيأتي بعد بعض الصفات الشخصية الرئيسية لأسلوب قيادة المالك المنفرد للورشة " ميلت كول " وشخصيته.

التخطيط للأزمة والاستعداد لها

وصف ميلت كول نفسه بأنه رجلٌ بسيط، مُباركٌ بالنجاح والأصدقاء، وصرح بأن

العمال هم أساس عمله بقوله " لي ثقة كبيرة في الناس فالناس هـم الـذين صـنعوا الشركـة وأن [مفتاحنا للنجاح هو أن نوفر المعلومة للناس ، وأن نكون في حالة تواصل جيد] " (سيجر وأولمر 2002 ص 133) وكان السيد كول يأخذ أمر العلاقات التي كان ينميها مع عمالـه طـوال الوقـت مأخذ الجد ، وقد فسر ميلت كول (راجع : التواصل الشخصي 9 يونيو 1999) ذلك بأن صناعة الأخشاب تقوم أساساً على الثقة والمصداقية بديلاً عن الإلزام التعاقدي، وقد مثل الولاء الشـخصي والارتباط بالعمل والثقة المتبادلة والمصداقية قلب قيّم العمل لدى كـول فيضـيف " أننـي أومـن بالاعتناء بالناس، إذ لدي خطة للمشاركة في الأربـاح، والعـمال لم بفلتـوا عامـاً أبـدا، فهـم الـذين يصتعون الشركة، وأنا لا أستطيع فعل ذلـك وحـدي .(ميلـت كـول، التواصـل الشـخصي 9 يونيـو 1999) وفيما يلي الاحترام والمسؤولية التي يحملها كول لموظفيه، يؤمن بالمجتمع كذلك.

كان ميلت كول قائداً اجتماعياً نشطاً ومحباً للخـير، وقـدم عـدة مـنحٍ دراسـية للمعاهـد المحليـة وساهم في رفع رصيد حملة " الطريق المتحد " المحلية .

وكانت صفات كول القيادية نامية قبل الأزمة بصورة جيدة، ومـا سـيأتي بعـد وصـفٌ لقيادتـه في مجال التواصل عقب واحدة من أكثر الأحداث تدميراً لمؤسسته .

القيادة بالغريزة بعد الكارثة Leading intinctively after a disaster

بسبب الحريق فقدت الشركة كـل مخزونهـا مـن الخشـب الخـام والخشـب المُصَـنّع، أمـا الأنبـاء الجيدة فكانت أن أحداً من العاملين لم يُصب، بينما دُمرت المكاتب الرئيسية ومعها منفـذ صـغير لبيع التجزئة، وفي بداية الحطام الشديد الذي حدث للمبـاني والمعـدات والبضـائع سـاور العـمال القلق بشأن أعمالهم وهنا اتخذ ملت كول عدة أفعال للتواص عقب الأزمة.

كتب كول " وأنا أراقب النيران شعرت كما لو كانـت أحشـائي تنُتـزع منـي، وفي تلـك الليلة نمت كالطفل، وفي اليوم التالي بدأنا التخطيط لإعادة البناء ، وحتى قبل إخـماد النيران " (سيجر وأولمر 2002- ص 135)، وقد بدى كـما لـو أن ميلـت كـول عـرف

على الفور ما يجب فعله كاستجابة للأزمة، وعند الساعة الثامنة تقريباً صباح يوم الاثنين عندما كان رجال الإطفاء من 31 مقاطعة مجاورة يكافحون اللهب، أعلن ميلت كول أمام جماعة من عمّاله أنه سوف يدفع الأجور والأرباح أثناء فترة بطالتهم وإعادة بناء الورشة بقوله " أعلم أن ذلك هو الصواب " (سيجر وأولمر 202 ص 132) .

بدأت جهود إعادة البناء على الفور وانقسم العمال الى ورديتين لتعويض نقص المعدات، وخلال عام بعد الحريق، حققت كول هارد وود رقماً ملحوظاً من الأرباح الآخذة في النمو. (سيجر وأولمر 2002) وكان السيد كول قادراً على تحريك قوة العمالة لديه بسرعة عقب الأزمة، وبمجرد أن جمع عماله شرح لهم كيف سيقومون بالعمل " نحن لا ننظر للوراء أبداً ... وليس لدينا أي اعتبار لعدم مواصلة إعادة البناء ". (سيجر وأولمر 2001 ص 373) وطوال العام التالي أعادت شركة كول هارد وود بناء ورشتها ، في حين كانت الورشة السابقة تعاني من ضآلة المساحة الكافية للبضاعة والمعدات والأدوت، جاءت نتائج الاستجابة السريعة من قبل الشركة للأزمة أن حازت فرصة إعادة بناء العمل بكفاءة أكثر تسمح بربح أكبر وبحجم أقل .وقد استثمر ميلت كول سنوات خبرته مع الورشة القديمة فقام بعمل التغييرات وفقاً لها، أتاحت النيران هنا لكول تحديث ورشته بمعدات توائم هذه الصناعة في الولاية. وعندما سُئل عن حريق مصنعه بعد إعادة البناء شرح ما مر به من خبرة بقوله " شعرت بأسمى المشاعر وأدناها أيضاً، لكنني لم أكن فخوراً بأي شيء في حياتي أكثر من ذلك " (سيجر وأولمر 2001 201 ص 373) .

أنت تقوم بإجراء المكالمة

بعد فحص هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كان ميلت كول قد أظهر خصائص قيادته الموضحة في الفصل السابع. أولاً خذ لحظة لإنعاش ذاكرتك بدروس القيادة هذه، ثانياً لاحظ أن تلك الدروس تمثل محاوراً ونقاطاً للنقاش لما نعتقد أنه مظاهر أساسية لأي توجهٍ نحو قيادة أزمة ما، وبينما تقوم بإجابة الأسئلة التي تلي ذلك قم بتقدير ما إذا كان كول فعّالاً أم غير فعّال في قيادته للأزمة، وقد أعدنا كتابة الدروس على شكل أسئلة كي تستطيع التعامل مع القضايا الرئيسية في هذه الحالة.

دروس في تحقيق القيادة الفعّالة

الدرس الأول : القيادة الفعّالة هامة في التغلب على أية أزمة طارئة.

ما هي الصور التي كانت قيادة كول حاسمة فيه للتغلب على الأزمة ؟

الدرس الثاني : على القيادات أن تظهر أثناء الأزمة.

ما الطريقة التي كان بها كول ظاهراً عقب الحريق ؟

الدرس الثالث : يجب على القيادات أن تعمل على خلق سمعة إيجابية للشركة خلال أوقات العمل العادية لبناء رصيد احتياطي من السمعة الحسنة.

كيف عمل كول على تنمية سمعة إيجابية للشركة قبل الحريق؟

الدرس الرابع : على القيادات أن تكون صريحة وأمينة عقب الأزمة.

بأية صورة كان كول أميناً وصريحاً عقب الأزمة؟

الدرس الخامس : إن القادة الذين يديرون الأزمة بنجاح قد يخلقون فرصاً لتجديد أعمالهم.

كيف خلق السيد كول فرصاً لتجديد عمله عقب الأزمة؟

الدرس السادس : على قيادات الشركة أن تتعاون مع المنتفعين خلال الأزمة وأن تمل على إيجاد توافق جماعي.

هل تعاون السيد كول مع الجهات المعنية عقب الحريق؟

الدرس السابع : تؤدي القيادة السيئة والتي تتضمن الإنكار والتستر والافتقار للاستجابة إلى زيادة سوء الأزمة.

هل أدت قيادة السيد كول إلى سوء الأزمة أم إلى تحسينها؟

الدرس الثامن : على القيادات أن تكيّف وتُعدل أساليب قيادتها أثناء الأزمة.

هل قام كول بتعديل أساليب قيادته وفقاً لطبيعة الأزمة؟

الدرس التاسع : قد تؤدي استجابة مثالية ما يبديها قادة المؤسسة تجاه الأزمة

أكثر الوسائل فعالية في توليد الدعم والتجدد.

كيف كانت قدرة كول على التواصل مثالية؟

الدرس العاشر : على القيادات التزامات محددة في عملية الاتصال لإدارة الأزمة ، والتعلم منها.

كيف تعامل ميلت كول مع التزاماته في مجال التواصل عقب الحريق؟ وهل حدثت عملية تعلم فيها؟

ملخص موجز

أبدى ميلت كول قيادة بارزة عقب الحريق الذي شب في ورشته عام 1998، ولم يكن مفاجئاً ما أبداه السيد كول كشخصية متماسكة ومتكاملة اعتاد عليها أصحاب المصلحة قبل الحدث، حيث قام كول بالاتصال المستمر والمبكر وظهر دوماً أمام الجهات المعنية عقب الأزمة وقد خلقت هذه الصفات والأفعال رصيداً كبيراً من السمعة الطيبة والدعم لشركته " كول هارد وود " بعد الحادث. بالإضافة إلى أن قيادة كول مكنت الشركة تجاوز آثار حريق المصنع ، ولم يكن التركيز فيما بعد الحدث على إلقاء المسؤولية على أحد، وإنما كان على فرصة الشركة لتجديد نفسها والنجاح والنمو.

نموذج (8-3)

أزمة أكبر مرض ناجم عن تلوث غذائي في التاريخ " مشروع شون للمبيعات "

في سبتمبر من عام 1994 عادت سيارة نقل تملكها شركة كليف فيسمانCliff Viessman إلى فرع الشركة بولاية مينيسوتا بعد نقلها حمولة من البيض الخام – وبصورة لم يعرفها عمال فيسمان – كانت الحمولة ملوثة ببكتريا السالمونيلا، وتم إدخال السيارة إلى الجراج وتنظيفها داخلياً بواسطة مغاسل مائية ذات قوة ضغط عال، لكن الغسيل بالطبع لم يقض على البكتريا بشكل كامل فازداد تكاثرها، ولسوء حظ مشروع شون للمبيعات " شونز " كانت المهمة التالية لسيارة النقل تلك هي نقل خلطة " آيس كريم " الى مصنع مصتع شونز في مدينة مارشال بذات الولاية، وكانت

خلطة الآيس كريم قد تلوثت بدرجة كبيرة مع مرور الوقت وتم تسليمها لمصنع شونز وبالتالي لوث الخليط كل أنظمة عمليات صنع الآيس كريم التي لامسها.

يُعد البيض الحامل لملوثات السالمونيلا من أخطر مضرات الصحة وتشرح إدارة السيطرة على الأمراض والوقاية منها CDC ذلك بأن الأشخاص المصابين بالسالمونيلا يمرون بأعراض الحمى والإسهال تبدأ من 12 ساعة الى 72 ساعة بعد تناول الطعام أو المشروب الملوث (CDC 2010) ويستمر المرض عادة من أربعة إلى سبعة أيام وتوصف هنا المضادات الحيوية أحياناً، وفي بعض الحالات " يمكن أن يصبح الإسهال حاداً إلى درجة يحتاج فيها الفرد الى دخول المستشفى (CDC 2009)، ومثل باقي الأمراض الناتجة عن فساد الأغذية تُعد الإصابة ببكتريا السالمونيلا أكثرها خطورة لكبار السن جداً وللصغار أيضاً، وهذه البكتريا يمكن القضاء عليها بواسطة الطهي الجيد أو "بسترة " البيض الملوث لكن البيض في سيارة فيسمان كان خاماً ولم تتم " بسترته ".

في عام 1994 كانت شركة شونز - وهي شركة خاصة – تربح فيما يُعتقد ما بين 1,2 مليار إلى 1,5 مليار دولار سنوياً. وكانت منتجات الشركة–ومازالت– يتم شحنها عبر الولايات المتحدة كلها من الآيس كريم والمواد الغذائية المُجمدة الأخرى وتُسلم من الباب الى الباب بواسطة سائقين في سيارات نقل صفراء اللون، وبعض تلك المنتجات كانت توزع إلى محلات البقالة بطول البلاد، وقد اعتاد سائقو سيارات الشركة إقامة علاقات صداقة مع زبائنهم لأنهم كانوا يقومون بالتوزيع عدة مرات في الشهر .

وتعني شهرة وانتشار تلك المنتجات هنا أن شبكة واسعة من الزبائن قد اشترت الآيس كريم الملوث في فترة قصيرة ' لذا كانت النتائج الكارثية الناجمة عن ذلك هائلة، فعلى الأقل أصبح 224000 شخص مريضاً في 35 ولاية مما جعل كارثة شركة شونز هذي أكبر كارثة ناتجة عن فساد غذائي في التاريخ.

فلسفة سائدة

من وجهة نظر شونز. بدأت الأزمة يوم 7 أكتوبر عام 1994 وقد اتصل أخصائي أمراض وبائية من مركز مينيسوتا للصحة بشركة شونز وأخبرهم أن هناك إحصاءات دالة كبيرة جداً تثبت العلاقة بين بين منتج شونز من الآيس كريم وانتشار الإصابة

بالسالمونيلا (سيفرز ويوست 1994 ص 1) وما أن تلقوا هذه المعلومة اجتمع قـادة الشركـة فـوراً لمناقشة استراتيجية العمل في هذا الموقف، وكان لدى الشركة خطة إدارة للأزمـات جـاهزة لكـن الفلسفة التي قادت الشركة وقتها جاءت من عبارة رددها رئيسها ألفريد شـون، إذ يتـذكر مـدير العلاقات العامة للشركة أن شون تساءل ببساطة "لو أنك كنت أحد زبائن الشركة، مـاذا سـتتوقع منهـا أن تفعـل ؟" (د . جينينجـز التواصـل الشـخصي 1996) ومضى جينينجـز يقـول :أن هـذه العبارة التي لفظها رئيس شركة شونز ألهمت أختيار " أفضل الخيارات " طوال الأزمة.

استجابة شركة شونز للأزمة

لم تتردد الشركة في الاستجابة للأزمة أمام دليل تصاعدها، وحتى قبـل إجـراء الاختبـارات النهائيـة أعلنت على العامة أنها أخذت في استدعاء المثلجات المشكوك فيها ، وفي الإعـلان قـال شـون " إن سلامة عميلنا لها الأولوية الأولى في شركتنا والتـي بسـببها نأمـل في سـحب منتجاتنـا المثلجـة مـن التوزيع والتعـاون الكامـل مـع وكـالات الحكومـة (سـيفرز ويوسـت 1994 ص 1)، وقـد شـملت استجابة شونز للأزمة عدداً من الاعتذارات واعـادة ثمـن مـا تـم توزيعـه بواسـطة السـائقين مـع تخصيص خط ساخن لاتصالات العميل وتقديم مقابل مادي تعويضاً لأي علاج طبي.

وكان أمام شونز ميزة دون أغلب الموزعين وهي أن سائقي الشركة لديهم فرصة اللقاء المباشر مع العملاء، قد قام السائقون بالاعتذار للعملاء وجمعوا المنتجات المطلوبة من الآيس كريم، وأعادوا لهم ما دفعوه، ولأن السائقين كانت لهم إمكانية تحديد أغلبية الناس الذين اشتروا السلع الملوثة والتواصل معهم بينما لم يكن لدى معظم شركـات تصـنيع الأغذيـة أدنى فكـرة عـما بعـد توزيـع سلعهم من محلات أو مطاعم أو محلات البقالة الذين اشتروا منتجاتهم.

تعاملت إدارة شونز مع الطبيعة المتزايدة للكارثـة بتخصـيص خـط سـاخن للعميـل، ولم تدخر الشركة أية نفقات يتكلفها الخط السـاخن بـدلاً مـن اسـتخدام تسـجيلات سـابقة الإعـداد كانـت المكالمـات يـتم الـرد عليهـا شخصـياً .وتتـذكر جينينجـز هـذه المكالمـات المستلمة على الخط السـاخن أنهـا " كانـت تصـل ل 15000 مكالمـة يوميـاً في ذروتهـا "

(د . جينينجز، التواصل الشخصي 19 نوفمبر 1996) إذ وفر الخط الساخن وسيلة أخرى أمام العميل للتحدث مباشرة مع الشركة للوصول إلى أجوبة لأسئلتهم.

وكانت هناك استجابة ثالثة للشركة تجاه الأزمة بتعويض العملاء عن أية نفقات للعلاج من أضرار حدثت لهم جراء تناولهم الآيس كريم الملوث، قد أرسلت الشركة رسائل للزبائن عارضة سداد التشخيص الطبي واختباراته، وتقول الفقرة الهامة في الرسائل:

> لو ظننت أنك تعاني من أعراض مستمرة للإصابة بالسالمونيلا جراء تناول منتجاتنا المذكورة من الآيس كريم فنحن نريد تشجيعكم لزيارة طبيبكم والحصول على نتيجة الفحص الضروري لتأكيد ذلك بأية طريقة والحصول على العلاج الذي تحتاجه، والمعلومات المدونة بظهر هذا الخطاب سوف تبين الأعراض التي تشملها الإصابة وكيفية الحصول على اختبار لها، ونحن نرغب في دفع تكاليف ذلك الاختبار " . (د .جينينجز، التواصل الشخصي، 14 أكتوبر 1996) ، ويبين الخطاب بوضوح أن شركة شونز تُقدر كثيراً سلامة زبائنها فوق أية اعتبارات أخرى، كتأكيد للفلسفة السائدة التي أرساها الفريد شون عند بداية الأزمة.

التعلم من الكارثة

مكنت الاستجابة السريعة والدقيقة تجاه الأزمة الشركة من استعادة قوتها بسرعة دون فقدان القاعدة الرئيسية من عملائها وقد استغلت الشركة تلك الأزمة لتتعلم كيف تجعل منتجاتها أكثر أمناً، وكاستجابة أخرى لكارثة السالمونيلا قامت الشركة بإجراء التغييرات التالية:

= أقامت الشركة معملاً جديداً يسمح ببسترة كل منتجاتها قبل التعبئة النهائية .

= تعاقدت الشركة للحصول على أسطول جديد من سيارات النقل المغلقة جيداً لنقل بضائعها .

ورغم أن تلك التغييرات كانت مكلفة إلا أن الشركة قامت بتنفيذها بإرادتها، وقد أسست تلك التغييرات معياراً جديداً لمُعامل الأمان في صناعة الأغذية.

أنت تقوم بإجراء المكالمة

بعد فحص تلك الحالة، حان وقت تحديد ما إذا كان الفريد شون وشركته قد أظهرا قيادة فعّالة في إدارة كارثة السالمونيلا. أولاً خذ وقتاً لمراجعة الدرس الخاص بالقيادة الفعّالة في حالات الأزمات المعروضة بالفصل السابع، وهذه الدروس ترشدك إلى تقييم نقاط القوة والضعف في استجابة شركة شونز تجاه الأزمة، وبينما قوم بدراسة الأسئلة التي ستأتي بعد حدد إذا ما كان شون فعّالاً أو غير فعّال في مواجهة احتياجات العميل واهتماماته.

دروس في تحقيق القيادة الفعّالة

الدرس الأول : القيادة الفعّالة هامة في التغلب على أية أزمة طارئة.
كيف بدت قيادات شركة شونز فعّالة في التغلب على الأزمة؟

الدرس الثاني : على القيادات أن تظهر أثناء الأزمة.
ما هي الطرق التي أبدت فيها الشركة نفسها عقب الأزمة؟

الدرس الثالث : يجب على القيادات أن تعمل على خلق سمعة إيجابية للشركة خلال أوقات العمل العادية لبناء رصيد احتياطي من السمعة الحسنة.
كيف صنعت الشركة لنفسها سمعة قوية قبل الأزمة؟

الدرس الرابع : على القيادات أن تكون صريحة وأمينة عقب الأزمة.
ما الطرق التي بدت بها الشركة صريحة وأمينة عقب الأزمة؟

الدرس الخامس : إن القادة الذين يديرون الأزمة بنجاح قد يخلقون فرصاً لتجديد أعمالهم.
كيف خلقت شونز فرصاً أمامها للتجدد عقب الأزمة ؟

الدرس السادس : على قيادات الشركة أن تتعاون مع المنتفعين خلال الأزمة وأن تمل على إيجاد توافق جماعي.
هل تعاونت الشركة مع أصحاب المصلحة خلال وعقب الأزمة؟

الدرس السابع : تؤدي القيادة السيئة والتي تتضمن الإنكار والتستر والافتقار للاستجابة إلى زيادة سوء الأزمة.
هل أدت قيادة الشركة إلى زيادة سوء الأزمة أم إلى تحسينها؟

الدرس الثامن : على القيادات أن تكيّف وتُعدل أساليب قيادتها أثناء الأزمة.
هل عدلت قيادة شركة شونز من أسلوب قيادتها لتوائم طبيعة الأزمة؟

الدرس التاسع : قد تؤدي استجابة مثالية ما يبديها قادة المؤسسة تجاه الأزمة أكثر الوسائل فعالية في توليد الدعم والتجدد.
كيف بدت استجابة الشركة للأزمة مثالية؟

الدرس العاشر : على القيادات التزامات محددة في عملية الاتصال لإدارة الأزمة ، والتعلم منها.
كيف أدارت شونز واجبات الاتصال لإدارة الأزمة عقب وقوعها ؟ وهل حدثت هنا خبرة التعلم؟

ملخص موجز

تُعد حالات الإصابة بالسالمونيلا من منتجات شركة شونز حالة عادية تُظهر عملية التواصل الفعّال أثناء الأزمة، ومن المثير أن الشركة أسست استجابتها لا على خطة طويلة المدى وتفصيلية ولكن على فلسفة استرشادية ومنها أن شونز تحملت المسؤولية في الحال عن نتائج الأزمة وعملت على إصلاح علاقتها بالعملاء، وتلقت شونز كمية هائلة من العم عقب الأزمة من زبائنها حول مسؤوليتها رغم إصابة العديد منهم بالمرض جراء التلوث بالسالمونيلا، وأصبح أمام الشركة فرصاً عديدة لإبعاد اللوم عنها، وعلى كل قررت الشركة أن تولي زبائنها كل الرعاية وأن تتجاوز الأزمة.

نموذج (8-4)

القيادة خلال هجوم إرهابي – تحدي كارثة 9/11 وإعادة البناء .

كانت هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول الإرهابية مدمرة للعديد من الصناعات

والشركات والجمعيات والأفراد المقيمين بمقاطعة نيويورك مركز المال الأهم، إذ دمرت الطائرتان اللتان ضربتا المبنيين قد أزالتاهما تماماً ومعهما الكثير من المناطق المجاورة، حيث ضُربتْ الصناعة التمويلية خاصة بصورة حادة بسبب مكان الهجمات، فالعديد من مؤسسات التمويل استقرت بمانهاتن القريبة، والكثير منها اتخذ مقره بالبرجين الشهيرين ببرجي مركز التجارة العالمي، كانت إحدى تلك الشركات شركة كانتور فيتزجرالد (CF) وهي مؤسسة تعمل بتجارة الرهونات والصكوك وتقع أعلى أدوار البرج رقم واحد. (سيجر وأولمر ونوفاك وسيلناو 2005)، وتأثرت شركة كانتور بشدة – بصورة خاصة – عندما ضربت الطائرة البرج رقم واحد، ووقع أغلب موظفي الشركة في شراك الاحتباس بين الأنقاض علاوة على التأثير العام للحدث، وفقدت الشركة الجزء الأكبر من موظفيها بنسبة تفوق الشركات الأخرى خلال المأساة ، وعلى وجه الدقة مات 658 من قوة عمالتها في الهجوم وفيهم الشقيق الوحيد للرئيس التنفيذي للشركة.

سمعة الشركة قبل الكارثة

كانت كانتور فيتزجرالد (CF) مؤسسة ناجحة جداً تتعامل في حوالي 200 مليار دولار في العمليات الآمنة كل يوم (بارباش 2003) وعند وقت الهجوم كانت الشركة تُصنف كواحدة من اضخم المؤسسات العاملة في مجال الصكوك والسمسرة على مستوى العالم، يعمل بها أكثر من 1000 موظف أغلبهم كان يقطن في برج التجارة العالمي، ومعروف عن مؤسسات شارع وول ستريت المالية أنها من الأماكن شديدة المنافسة، والمؤسسات العاملة في الصكوك والرهونات أكثرها تنافساً بين المجموعة، وتشتهر شركة كانتور بأنها من الشركات التي لاتعرف الرحمة في عملها، إذ تأتي الأرباح في مقدمة أولوياتها قبل أي شئ آخر، والشركة اخترقت أحياناً ضوابط التمويل وخضعت مرات لفحص وتدقيق من لجنة الأمن والمبادلات القومية (SEC) .

كان الرئيس التنفيذي للشركة هوارد لوتنيك معروفاً بأنه ذو رأي واحد وأنه عنيفٌ في معاملاته التجارية (هيل ونايت وويجنز 2001) أي كان ديكتاتوراً بل إن بعضهم يمكن لهم أن يقولوا أنه مخادع في ممارساته العملية ، ففي خلال تسع سنوات – عندما

أصبح في التاسعة والعشرين من عمره - ارتقى من قاع المؤسسة إلى أعلى درجاتها ليصبح المدير التنفيذي لها.

استجابة هوارد لوتنيك للأزمة

قامت الطائرات المخطوفة من شركة أميريكان أير لاينز بضرب البرج رقم واحد الساعة 8.46 من صباح يوم 9/11 عام 2001، في ذلك الوقت كان هوارد لوتنيك يقوم بتوصيل ابنه للحضانة في أول يوم لالتحاق الابن بها، وكان أخوه موجوداً بالعمل في هذه اللحظة ، هنا فقدت الشركة ثلثي قوة العمل بها وكان واضحاً أنها قد دُمرتْ و أن هوارد قد غُلبَ على أمره بما حدث ، وفي حركة مفاجئة قرر أن يُشرك معه الجماهير في مأساته ، ففي الرابع عشر من شهر سبتمبر 2001 تم إجراء مقابلة معه في برنامج كوني تشانج على قناة الـ ABCوخلال المقابلة انفجر لوتنيك في وصف خسارته الفادحة في الموظفين ، لكنه في تلك المقابلة والمقابلات التالية طلب من الناس مساعدته في إعادة بناء مؤسسته كيما يتمكن من مساعدة أسر هؤلاء المنكوبين من موظفيه، واقسم أن يواصل العمل من أجل 700 أسرة هم عائلتي. (روساكوف و ايونجانج تشا 2001 ص A 24) .

رصيد السمعة الحسنة

بعد أن أعلن لوتنيك أن حلمه الأمريكي الجديد هو دعم عائلات موظفيه الذين فقدوا حياتهم في الهجوم. كان عليه أن يوضح أنه يستطيع الاحتفاظ بعمليات مؤسسته بأقل من ثلث عدد أعضاء شركته ،وكان يعرف أنه – كذاك – بحاجة لمساعدة من تجار الصكوك والرهونات حول العالم لتنهض شركته مرة أخرى على قدميها فألقى ملاحظة قال فيها " لو أن كل مدير لأموال وأرصدة المعاشات قام بإمدادنا بقليل مما يديره عندئذ يمكننا مواصلة الحياة "، (دون ، 2001 صـ 39)

وفي يوم الإثنين الموافق 17 سبتمبر 2001 مرت شركة كانتور بخبرة هائلة من صور الدعم ، بل أنها كانت أكثر من المتوقع ، ويشرح لوتنيك ذلك بقوله " كان يوم الإثنين يوماً مذهلاً لمن شهده، فكل مديري تجارة الأموال والأرصدة المتبادلة والأرصدة

الخافية تدفقت لمساعدتنا، إذ ضخوا لنا أعمالاًكثيرة جداً وواجهنا أكثر أيامنا انشغالاً بالعمل ، وحينما عدت الى منزلي تلك الليلة أخبرت أليسون بأنني كنت ظننت أننا انتهينا تماماً وأننا لن نستطيع مواصلة العمل ولم يعد أمامنا أي هامش للخطأ، لقد غمرتنا طيبة الآخرين بجميلهم فيما أعتقد. (بارباش 2003 ، صـ 60 – 61) بينما رأى البعض أن توسل لوتنيك للجماهير لمساعدته في انقاذ شركته كان مجهوداً ذاتياً لإنقاذ ثروته باستغلال الضحايا، رأى الآخرون أنه يمكنه أن يفعل خيراً وفاءاً لوعده ، وفي 19 سبتمبر قدمت الشركة عهداً علنياً بتوزيع نسبة 25 %من أرباحها لمدة خمس سنوات تالية للعائلات، والتزمت بدفع نفقات الرعاية الصحية لهم طوال العشر سنوات التالية كذلك، وتم تجنيب الأرصدة المخصصة مباشرة من الأرباح بدلاً من أن تذهب بكاملها إلى شركاء المؤسسة. وبفضل دعم الكثيرين ممن صدقوا وعده، أصبح كانتور قادراً على إعادة الشركة لساحة العمل خلال أسبوع واحد.

كان لوتنيك واضحاً جداً في شرح المأساة فهي التي خلقت سبباً محدداً للشركة كي تواصل طريقها وتعود لميدان الأرباح . بل أن شركة كانتور فيتزجرالد استطاعت عمل سلسلة من الإعلانات تُظهر موظفيها وهم يطلبون المعاونة وفي أحد هذه الإعلانات يقول موظف : " نريد أن نتأكد أن هذه العائلات يمكنها مواصلة الحياة وهذا سبب وجودنا في العمل اليوم " .

ما بعد الحادي عشر من سبتمبر/أيلول

التعافي والتذكر والتجديد

أضحت الشركة قادرة على العودة لميدان الأرباح بسرعة كبيرة واستمرت في أرباحها حتى اليوم، كما تخطت الشركة الانهيار الاقتصادي الذي حدث عام 2009 بنجاح، وافترض البعض أن ذلك حدث بسبب تعلم الشركة من أحداث 9/11، كما حافظ لوتنيك على وعده بإعادة جزء من أرباح الشركة لعائلات الضحايا، وتم منح عائلات ضحايا آخرين من ضحايا الكارثة نقوداً إضافية، وترعى شركة كانتور فيتزجرالد اليوم برنامجاً لتخفيف المعاناة عن ضحايا الهجمات الإرهابية الأخرى والكوارث الطبيعية والطوارئ ويمكن قراءة ذلك على عنوان الشركة التالي :

Http:// www. Cantor families.com / cantor/ jsp / index .jsp.

في صباح الحادي عشر من سبتمبر فقدنا أكثر مما هو فريق عملٍ، لقد فقدنا أسرتنا، إننا ننعى خسارتنا لأبنائنا وأصدقائنا الأعزاء وشركائنا، ولا يمكننا أن نتخيل استمرارنا في العمل أو الحياة بدونهم ولا دون صفاتهم الفريدة ولا شخوصهم ولا شخوصهم المميزة، لقد أثْروا حياتنا بلا حدود، وسوف تحيا أرواحهم فينا.

أنت تقوم بإجراء المكالمة

بعد فحص الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كان هوارد لوتنيك يمثل قيادة فعالة للأزمة وإدارة استراتيجيات التواصل أثناءها وعقب أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول أم لا، أولاً خذ وقتاً لمراجعة الدروس الموجهة للقيادات الفعّالة أثناء الأزمات الموضحة بالفصل السابع وهي التي ترشدك لتقييم نقاط الضعف أو القوة في استجابة هوارد للأزمة .

دروس في تنمية القيادات الفعّالة أثناء الأزمة

الدرس الأول : القيادة الفعّالة هامة في التغلب على أية أزمة طارئة.
كيف تصرفت القيادة في هذه الحالة ؟

الدرس الثاني : على القيادات أن تظهر أثناء الأزمة.
صف ظهور لوتنيك. وهل تعتقد أنه من المناسب ظهوره في التليفزيون فور وقوع الهجمات ؟

الدرس الثالث : يجب على القيادات أن تعمل على خلق سمعة إيجابية للشركة خلال أوقات العمل العادية لبناء رصيد احتياطي من السمعة الحسنة.
هل كان للشركة سمعة جيدة قبل الأزمة ؟ وكيف أثرت تلك السمعة على جهودها فيما بعد؟

الدرس الرابع : على القيادات أن تكون صريحة وأمينة عقب الأزمة.

هل تظن أن لوتنيك كان صريحاً وأميناً ؟ لماذا نعم ؟ ولماذا لا ؟

الدرس الخامس : إن القادة الذين يديرون الأزمة بنجاح قد يخلقون فرصاً لتجديد أعمالهم.
كيف تمت إتاحة الفرص للتجديد ؟

الدرس السادس : على قيادات الشركة أن تتعاون مع المنتفعين خلال الأزمة وأن تمل على إيجاد توافق جماعي.
هل كان هناك توافق عام حول جهود شركة كانتور من أجل إعادة بنائها ؟

الدرس السابع : تؤدي القيادة السيئة والتي تتضمن الإنكار والتستر والافتقار للاستجابة إلى زيادة سوء الأزمة.
هل كانت قيادة لوتنيك جيدة أم سيئة ؟

الدرس الثامن : على القيادات أن تكيّف وتُعدل أساليب قيادتها أثناء الأزمة.
ماذا كان أسلوب لوتنيك قبل الأزمة ؟ وهل تعتقد أنها تغيرت ؟

الدرس التاسع : قد تؤدي استجابة مثالية ما يبديها قادة المؤسسة تجاه الأزمة أكثر الوسائل فعالية في توليد الدعم والتجدد.
ماذا كانت استجابات لوتنيك المثالية التي أبداها ؟

الدرس العاشر : على القيادات التزامات محددة في عملية الاتصال لإدارة الأزمة ، والتعلم منها.
ما هي الالتزامات التي حددتها الشركة بعد الأزمة ؟ هل تظن أن الشركة قد تعلمت أية دروس هامة من الأزمة ؟

ملخص موجز

غالباً ما تكون عمليات الاتصال عقب أزمة مثل كارثة الحادي عشر من سبتمبر/أيلول عاطفية وصعبة الأداء بشكل واضح. وقد أوضحت استجابة لوتنيك تغييراً في أسلوب القيادة وفلسفة العمل وكذلك الهدف، ومن الواضح أن الأزمة قد خدمت كنقطة تفرّع

لأهداف وقيم وعمل السيد هوارد لوتنيك، إذ كان سريعاً في التصرف وفي صنع رؤية واضحة عل أساس هذه القيم والأهداف الجديدة من أجل مستقبل شركته، وهذا التشكيل لمحتوى الأزمة خلق له رؤية واضحة تجاه الموظفين الباقين على قيد الحياة ولأصحاب المصلحة الآخرين ذوي العلاقة بالشركة مستقبلاً .

نموذج (8-5)

إعصار كاترينا

يوم 29 أغسطس عام 2005 ضرب أسوأ إعصار في العصر الحديث الولايات المتحدة مدمراً واحدة من أكثر مناطق البلاد هشاشة، إنه إعصار كاترينا Hurricane Katrina الذي يعتبر أكبر الأعاصير إحداثاً للخسائر ومن أكثر الكوارث الطبيعية إزهاقاً للأرواح متوجهاً نحو الولايات المتحدة. (كاترينا قد يكلفنا الكثير 2005)، إذ قُدر عدد الضحايا بحوالي 1500 شخص وحوالي 134 فرداً مازالوا مفقودين " لمدة عامين بعد العاصفة"، وبينما تُعد هذه العاصفة وحشاً من الدرجة الرابعة إلا أنه كان من الممكن أن تكون أقل تدميراً لو ضربت مجتمعاً ´خر غير مدينة أورليانز لأنها في كل الأحوال مدينة هشة بصورة خاصة.

وقد حذر مديرو الكوارث لمدة طويلة أن أي إعصار رئيسي يهبط في نيو أورليانز يؤدي إلى طوفان شامل مصحوب بآلاف من حالات الوفاة، إذ لم يُبنَ معظم أحياء المدينة تحت مستوى سطح البحر فقط بل كانت شبكة السواتر المعقدة الخاصة والعامة سيئة الصيانة بالفعل أيضاً ، وتوصف المدينة غالباً بأنها حوض طبيعي تُشكل السواتر هذي جوانبه، بإضافة إلى أن منظومة الأراضي الرطبة " المستنقعات " الطبيعية والجزر المانعة التي كانت تحمي المدينة تقليدياً من عنف العواصف قد تآكلت بصورة واضحة بفعل الأنشطة البشرية وأخيراً نجد أن الكثير من سكان نيو أورليانز فقراء جداً ولايملكون موارداً استعداداً لأية أزمة، وفي بعض الحالات لا يستطيعون الجلاء عن مناطقهم أصلاً .

وبينما يشق الإعصار المداري " كاترينا " طريقه عبر خليج المكسيك، لم يكن أحدٌ ينظر إليه كتهديدٍ ضخم، وهو لم يكن كذلك حتى يوم 27 أغسطس. وبعدما

أصبحت العاصفة بقوة الدرجة الرابعة ووضح أنها تتجه إلى ساحل لويزيانا تم إصدار الأمر لسكان الأراضي المنخفضة في نيو أورليانز بالجلاء عن محال إقامتهم، وفي حين قام بالجلاء كثيرون، لم يتلقى الكثير من الفقراء تلك الأوامر أو ببساطة شديدة لم يتمكنوا من الجلاء فبقى منهم الآلاف في المدينة .

وأثناء توغل العاصفة في أراضي البلاد ، ظهر أن موظفي الحكومة والوكالات المعاونة كانت مخفقة – بصورة متزايدة – في خلق تآذر وتنسيق بين رسائل التنبيه وبين مصادرهم الإخبارية، كما ظهر أن عمدة نيو أورليانز " راي ناجين " وحاكمة لويزيانا "كاثلين بيانكو" والرئيس الأمريكي جورج دبليو بوش كانوا غير مستعدين ولا مدركين للواقع ولا عالمين بالأحداث وتحدوهم الرغبة بإلقاء اللوم على إخفاق الاستجابات .

وتطورت كارثة كاترينا ببطء، ولم يتبدَ الدمار واضحاً حتى اليوم الثاني والثالث بدءاً من الواقعة، وكان ذلك يعود جزئياً إلى أن الأنباء التي كانت ترد إليهم ببط نظراً لأن النتائج الرئيسية للعاصفة بدت وكأنها تحت السيطرة حتى أخذت السواتر في الانهيار مُغرقة المدينة تحت الطوفان، وبالتالي نتج عن ذلك خمسون ثقباً " فتحة" في جدران السواتر ، وغرق 80 % من نيو أورليانز في الطوفان ، وكانت بعض أجزاء منها تحت 15 قدماً من الماء .

كانت هذه الفوضى واضحة في العديد من التعليقات المبكرة التي أصدرها القادة الثلاثة. على سبيل المثال، في اليوم السابق لهبوب العاصفة قالت المحافظة بلانكو Blanco للصحافة :"أعتقد أننا مستعدون، هذا هو الشيء الوحيد الجاهزة دوماً لأن أزهو به ". (ويلموث 205) ، وعلى أية حال أصدرت بلانكو في اليوم التالي تصريحاً رسمياً بأن الإعصار كان أكبر من قدرات حكومة الولاية على مكافحته ، وطلبت المساعدة الفيدرالية للكوارث ، وفيما بعد سوف تتجادل إدارة بوش حول الجهود التي بذلتها الحكومة لتتولى إدارة الكارثة. وبدى أن الرئيس بوش غير مدرك بالكارثة التي تطيح بنيو أورليانز، إذ كان يتنزه وقت هبوب العاصفة في تكساس، وبعد يومين عاد إلى واشنطون "المقاطعة" وفي طريق عودته حلّقت طائرته فوق المدينة الغارقة

بالطوفان، وتم تصوير الرئيس وهو ينظر خارج النافذة نحو الكارثة أسفله، وعلق بقوله :"إنها مدمرة، إن مشهد دمارها سيكون مضاعفاً على الأرض". (ويلمر 2005). وفي الثاني من سبتمبر/أيلول زار الرئيس بوش ولاية آلاباما ومدح علانية مدير إدارة المساعدات الفيدرالية ميشيل براون في إدارته للأزمة بقوله: "براوني، أنت قوم بعمل مدهش" وبدا على بوش انه لا يدري بوجود آلاف من الناس محاصرين بالمياه في المدينة وأن العديد منهم مكوم في مبنى سوبر دوم الضخم هناك وينفد منهم الماء والغذاء بسرعة.

أما القائد الثالث الذي أسهم في إدارة الأزمة فكان المحافظ راي ناجين Mayor Ray Nagin الذي أصدر تصريحاً على صورة نصيحة يوم 26 أغسطس يحث فيها السكان على متابعة طريق العاصفة والاستعداد لجلاء محتمل، ثم أصدر عدة تصريحات يشجع فيها السكان على مغادرة المدينة، لكنه لم يصدر تنبهاً بالجلاء، وفي مساء يوم 27 أغسطس عندما وضح أن المدينة ستكون هدفاً لعاصفة هائلة أصدر العمدة نداءاً للجلاء الاختياري، وأشارت بعض التقارير أنه كان قلقاً بشأن إصدار أمراً بالجلاء إذ قد يثر ذلك على الاقتصاد المحلي فينجم عنه إقامة دعاوي قضائية. وخلال أقل من أربع وعشرين ساعة قبل وصول العاصفة أعلن "ناجين " عن قيامه بعملية إخلاء إجبارية، وحتى مع صدور أمر في 24 ساعة قام 90% من السكان بعملية الإخلاء بأنفسهم، وقد وافق العديد من الخبراء على أن ذلك المعدل من الإخلاء مرتفع للغاية، وأن القيام بإخلاء 100% من المدينة يُعد أمراً مستحيلاً تقريباً، ومن بقي فهم من العجزة وذوي الإعاقة والفقراء ، وهرع 30000 تقريباً نحو مبتى سوبر دوم الأضخم بلويزيانا وكان ملجأ آخر مأوى لهم، وسادت قنوات التليفزيون والإعلام مشاهد وتقارير عن الناس وهم محاصرين فوق أسطح البنايات أو يخوضون في المياه، وواجهت الأمة صدمة حينما لمسوا دمار واحدة من مدن الولايات المتحدة الرئيسية، في حين بدت الحكومة على المستوى المحلي ومستوى الولاية بل وحتى المستوى المركزي الفيدرالي عاجزة عن تقديم المساعدة، ووُجهت كل القيادات السياسية بنقدٍ لاذع لأسلوب تعاملهم مع كاترينا، وأصبحت استجاباتهم فضيحة كبرى لإدارة بوش، واختارت بلانكو عدم إعادة ترشيح نفسها كحاكم للولاية كما أن العمدة ناجين تم التصويت على خروجه من المنصب

جراء ذلك .

كان أثر إعصار كاترينا شديد الدمار على المدى البعيد، فالمناطق المجاورة كلها قد دُمرت ، ولم يتم إعادة بناء العديد منها لأنها أضحت شديدة التداعي ولن تتحمل العواصف مستقبلاً، وتظل الأبنية القائمة بنسبة 25% أقل مما كانت عليه قبل هبوب كاترينا، وكان الدمار درساً لبقية مناطق الوطن حول نوعية الأخطار التي ستواجهها ومدى الحاجة لقادة على استعداد للتعامل مع الكوارث الطبيعية وتنظيم جهودهم عندما تطرأ كارثة.

أنت تقوم بإجراء المكالمة

بعد دراسة هذه الحالة، حان الوقت لتحديد ما إذا كانت القيادات في حالة إعصار كاترينا قد أبدوا قيادة فعالة في ضبط آثار الإعصار أم لا. أولاً خذ لحظة لمراجعة الدروس الخاصة بالقيادة الفعّالة في مواطن الأزمات المعروضة بالفصل السابع، لترشدك هذه الدروس لتقييم نقاط الضعف والقوة في الاستجابة للأزمة.

دروس في تحقيق القيادة الفعالة

الدرس الأول : القيادة الفعّالة هامة في التغلب على أية أزمة طارئة.
كيف كان تصرف القيادات في هذه الحالة ؟

الدرس الثاني : على القيادات أن تظهر أثناء الأزمة.
صف طريقة ظهور الرئيس. هل تعتقد أنه من الملائم أن يطير فوق نيو أورليانز بعد الكارثة؟

الدرس الثالث : يجب على القيادات أن تعمل على خلق سمعة إيجابية للشركة خلال أوقات العمل العادية لبناء رصيد احتياطي من السمعة الحسنة.
نيو أورليانز لها سمعة كمدينة سيئة الإدارة قبل الأزمة، فهل تعتقد أن ذلك أثر في استجابتهم للأزمة ؟ نعم ...كيف ؟

الدرس الرابع : على القيادات أن تكون صريحة وأمينة عقب الأزمة.
هل تظن أن القيادات الثلاث كانوا صرحاء وأمناء ؟

الدرس الخامس : إن القـادة الـذين يـديرون الأزمـة بنجـاح قـد يخلقـون فرصـاً لتجديـد أعمالهم.
هل وُجدت فرصٌ ضائعةٌ للتجديد خلال هذه الأزمة ؟

الدرس السادس : على قيادات الشركة أن تتعاون مع المنتفعين خلال الأزمة وأن تعمل عـلى إيجاد توافق جماعي.
صف الطرق التي فشل فيها التعاون للمواجهة في حالة كاترينا .

الدرس السابع : تؤدي القيادة السيئة والتي تتضمن الإنكار والتستر والافتقار للاسـتجابة إلى زيادة سوء الأزمة.
صف الأساليب المحددة التي قام بها ناجين وبيانكو وبوش وفشلت .

الدرس الثامن : على القيادات أن تكيّف وتُعدل أساليب قيادتها أثناء الأزمة.
صف أسـاليب القيـادة لـدى نـاجين وبيـانكو وبـوش وهـم يسـتجيبون للأزمة .

الدرس التاسع : قد تؤدي استجابة مثالية ما يبـديها قـادة المؤسسـة تجـاه الأزمـة أكـثر الوسائل فعالية في توليد الدعم والتجدد.
ما هي مثاليات القيادة التي أبداها كل منهم ؟

الدرس العاشر : عـلى القيـادات التزامـات محـددة في عمليـة الاتصـال لإدارة الأزمـة ، والتعلم منها.
ماذا كانت واجبـات التواصـل أمـام القـادة لاسـتخدامها عقـب إعصـار كاترينا لجعل الاستجابة أكثر فاعلية ؟

ملخص موجز

تمثل حالة إعصار كاترينا واحدة من أسوأ كوارث الطبيعة في تاريخ الولايات المتحدة وتمثل كذلك أكثرها سوءاً في التعامل معها في إطار أسس الاتصال عند الأزمة، وعقب الكارثة كان قادة الحكومة أكثر اهتماماً بتحويل اللوم والمسؤلية بعيداً عنهم بدلاً من البحث في مساعدة الناس للجلاء عن الخطر أو معايشة الحدث ،، وقد فشلت كل القيادات الحكومية على جميع المستويات ومن بينها الوكالة الفيدرالية لإدارة الأزمات (FEMA) في الاستجابة الصحيحة للوفاء بحاجات التواصل مع المواطنين. ولهذا السبب توصف حالة إعصار كاترينا كحالة تقليدية لدراسة فشل الاستجابة لكارثة طبيعة.

نموذج (8-6)

الخروج من تحت الأنقاض

شركة جنرال موتورز والانهيار الاقتصادي 2008- 2009

لصناعة السيارات المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية تاريخ طويل من مسارات الصعود والهبوط. وفي حين تُعد تلك الدورات المتأرجحة صعوداً وهبوطاً في هذا المجال التجاري الصناعي أمراً طبيعياً، إلا أن الانهيار الاقتصادي عامي 2008 -2009 كان مفاجئاً بدرجة شديدة وقاصماً حتى أن الشركات الثلاث الكبرى فورد وكريسلر وجترال موتورز General Motors قد وقعت فيه كلية دون استعداد، لأن الإحصاءات سجلت ارتفاعات في أسعار الغاز، ثم عدد العاطلين وهبوط أسعار المنازل وانخفاض حاد في ضمانات الاقتراض واستهدف كل ذلك مبيعات السيارات كلها دون توقف، ومع حلول صيف عام 2008 وضح أن شركة جنرال موتورز (GM) – وهي أكبر الشركات الثلاث – كانت تفقد أموالها السائلة بمعدل سريع جداً ويكاد يصبح إعلان إفلاسها هو الخيار الوحيد، في ذلك الوقت كانت الشركة تدار بواسطة المدير التنفيذي للشركة " ريك واجونر " Rick Wagoner الذي قضى فترة عمله كلها داخل الشركة، ويُنظر إليه بشخصه كمنُتَج من صناعة نظام جنرال موتورز كما كان يوصف بأنه المدافع عن ذلك النظام، وعلى أية حال، أسس واجونر عدداً

من التغييرات الهامة في الشركة ودفعها لإنتاج السيارات الصغيرة والسيارة الكهربائية الجديدة المستحدثة باسم "ذا فولت"، لذا كانت شركة جنرال موتورز أكبر الشركات كلها حجماً وأقلها مرونة وأكثرها بعدا عن التأثر.

الاستجابة الرئيسية للشركة تجاه الأزمة

في 19 نوفمبر 2008 قدم رؤساء الشركات الثلاث الكبرى ومعهم رئيس اتحاد نقابات عمال السيارات (UAW) شهادتهم أمام لجنة البنوك والأعمال المصرفية الأمريكية، وكانوا يطلبون أموالاً لمساعدتهم في تجنب إشهار إفلاسهم وإحداث صدمة للاقتصاد الذي كان بالفعل في حالة عدم استقرار. وقد ذهب المديرون التنفيذيون لجلسات الاستماع في الكونجرس في حالة بائسة وتلقوا انتقادات حادة من أعضاء الكونجرس بسبب إدارتهم السيئة طوال سنين، ولصنعهم منتجات ذات مواصفات سيئة تستهلك وقوداً كثيراً فلم تستطع منافسة السيارات المستوردة (فلاسيك وهيرزنهورن 2008) كما وجهوا النقد لاستسلامهم كلية لاتحاد عمال صناعة السيارات، وقد أوضح أحد أعضاء الكونجرس أن كل المديرين التنفيذيين كانوا قد طاروا في طائرات خاصة ليطلبوا مساعدة الحكومة (ليفز 2008) وتحدث المديرون عن الإبقاء على الوظائف وحماية المجتمعات التي أصبحت تعتمد على شركات السيارات، وتحدثوا كذلك عن خططهم لإنتاج سيارات أكثر كفاءة في استهلاك الوقود وذات مواصفات عالية، وقد تمت إعادة المديرين مرة أخرى إلى ديترويت وطُلبَ منهم العودة فيما بعد ومعهم خططهم بصورة تفصيلية واقعية لعرضها على الكونجرس لتأكيد ما يحتاجونه من مخصصات لدعمهم .(فلاسيك وهيرزنهورن 2008) .

محاولة ثانية للاستجابة للأزمة.

في ديسمبر من عام 2008 عاد المديرون التنفيذيون الثلاثة إلى واشنطون وعقدوا المزيد من جلسات الاستماع. وفي هذه المرة كانوا يقودون سيارات تستخدم الوقود والكهرباء - عند الحاجة – (داس 2008) وطلبوا دعماً مقداره 34 مليار دولار للمساعدة، وبينما كان بعض أعضاء الكونجرس متقبلين الطلب كان البعض الآخر يواصلون الهجوم على الخطة المقدَمَة ، وكان من أولى الشكاوى التي أثاروها أن اتحاد العمال

UAW لم يستسلم بصورة كافية لخطط أخرى ، وقد عرض واجونر استقالته لو ساعد ذلك في إنقاذ الشركة، ونتيجة لذلك سيقوم دافعوا الضرائب بالولايات المتحدة باستثمار 60 مليار دولار في مجال صناعة السيارات المدنية، وفي مارس قامت اللجنة المسئولة عن صناعة السيارات بإدارة أوباما بإخطار ريك واجونر أن عليه أن يستقيل، في 2 يونيو عام 2009 رتبت شركة جنرال موتورز أوراقها – وهي تحتفل بمرور مائة عام على إنشائها لحظتها – كي تعلن إفلاسها .

حالات إفلاس في جنرال موتورز وكرايسلر

أجبرت شركة كرايسلر – كذلك – على الشروع في غشهار إفلاسها وتقدمت شركة فيات الإيطالية بطلب شرائها، وفي ظل أجواء الإفلاس وتحت نظر المسئولين الحكوميين، تحركت الشركة مسرعة لخفض ديونها وإعادة تخطيط تدفق عمليات انتاجها (فلاسيك وبونكلي 2009) فتم إلغاء بعض الأقسام التي لم تُعد أساسية بما فيها انتاج السيارة ساتورن وساب وبونتياك، كما سرّحت الشركة آلافاً من العمال، وقطعت دفع بعض الأموال الأخرى لآخرين، وأخطرت الشركة العديد من موزعيها أنها بصدد الإغلاق، وبينما يقترب عام 2009 من نهايته، كانت شركة جنرال موتورز – الأصغر قليلاً الآن – مع قليل من الديون والكثير من المديرين الذين تم استدعاؤهم من الخارج تقدم منتجات جديدة مثيرة وتشير تقاريرها الى زيادة غير متوقعة في عدد المبيعات .

تطوير رؤية جديدة متلفزة في شركة جنرال موتورز

شرع المديرون التنفيذيون يتحدثون عن شركة جنرال موتورز كسركة متجددة (فلاسيك وبونكلي 2009) وتحدثوا بصراحة عن آلام الإفلاس وعمليات التجديد التي تمر بها الشركة، وغير هذا الحديث المذكور بالفصل الحادي عشر، نجدهم يتحدثون عن الفصل الأول، أن أحد المديرين الرئيسيين الذين بقوا كمدير تنفيذي لفترة طويلة - وهوبوب لوتز – قد عمل مع كل من جترال موتورز وكريسلر كان قد أقرّ بأن جنرال موتورز ارتكبت أخطاءاً في الماضي كما حدد ان هناك خبرات تعلم قد حدثت وأن هناك تغييرات ستقوم بها الشركة مستقبلاً، ومع بدايات عام 2010 تم

إجراء مقابلة مع لوتز حول مستقبل الشركة قال فيها: " بالإطلاع على الفصل الحادي عشر نجده يسمح لنا بإصلاح الشركة إصلاحاً جوهرياً، وتُعد منتجات الشركة الآن أكثر كفاءة في استهلاك الوقود، ويبدو أن الشركة أخيراً بدأت في إنتاج العديد من السيارات التي يريد الأمريكيون شراءها، وتعد بعض الخطط طويلة المدى مثل السيارة التي تسير بالوقود والكهرباء " ذا فولت " وبعض منتجات الشركة التي تُصنّع وتباع الآن في الصين برهاناً على تجدد الشركة " اذهب إلى الموقع التالي، وشاهد إعلانات الشركة وابتكاراتها وتجديداتها.

.com /watch ?v=30Qnn10AHQowww.youtubehttp://

أنت تقوم بإجراء المكالمة

بعد فحص الحالة التي بين أيدينا، حان الوقت لتحدد ما إذا كان قادة (GM) قد أظهروا قيادة فعّالة في إدارة عملية الإفلاس خلال الأزمة التمويلية أم لا، أولاً خذ وقتاً لمراجعة دروس القيادة الفعّالة في مواقف الأزمات التي عرضت بالفصل السابع،التي ترشدك لتقييم نقاط القوة والضعف في الاستجابة للأزمة. وبينما تقوم بفحص الأسئلة التي ستلي هذا، قم بتقدير ما إذا كان تاريخ الشركة وقيمها الصامدة لفترة طويلة قد أضرت أم أفادت في قدرتها على التجدد عقب الأزمة التمويلية .

دروس في تحقيق القيادات الفعّالة

الدرس الأول : القيادة الفعّالة هامة في التغلب على أية أزمة طارئة.

ما الدور الذي لعبته قيادات الشركة في الأزمة ؟

الدرس الثاني : على القيادات أن تظهر أثناء الأزمة.

كيف أثر ظهور التنفيذيين أمام الكونجرس على هذه الأمة ؟

الدرس الثالث : يجب على القيادات أن تعمل على خلق سمعة إيجابية للشركة خلال أوقات العمل العادية لبناء رصيد احتياطي من السمعة الحسنة.

ما العوامل التي أثرت على السمعة الحسنة للشركة ؟

الدرس الرابع : على القيادات أن تكون صريحة وأمينة عقب الأزمة.

هل كان الإعلان الصادر عن الشركة أميناً وصريحاً ؟ وهل كان مؤثراً ؟

الدرس الخامس : إن القادة الذين يديرون الأزمة بنجاح قد يخلقون فرصاً لتجديد أعمالهم.

ما الفرص التي وصفها بوب لوتز ؟ وما الفرص الأخرى التي خلقتها الأزمة ؟

الدرس السادس : على قيادات الشركة أن تتعاون مع المنتفعين خلال الأزمة وأن تعمل على إيجاد توافق جماعي.

من هم المنتفعون الأهم في هذه الحالة ؟ ولماذا كانوا مهمين ؟

الدرس السابع : تؤدي القيادة السيئة والتي تتضمن الإنكار والتستر والافتقار للاستجابة إلى زيادة سوء الأزمة.

ما هي أمثلة القيادة السيئة في هذه الأزمة ؟

الدرس الثامن : على القيادات أن تكيّف وتُعدل أساليب قيادتها أثناء الأزمة.

كيف تغيّرت رسالة الشركة عبر الوقت ؟

الدرس التاسع : قد تؤدي استجابة مثالية ما يبديها قادة المؤسسة تجاه الأزمة أكثر الوسائل فعالية في توليد الدعم والتجدد.

ماذا كانت القيم التي تمت مناقشتها في هذه الحالة ؟

الدرس العاشر : على القيادات التزامات محددة في عملية الاتصال لإدارة الأزمة

، والتعلم منها.

ماذا كانت التزامات الاتصال التي توافرت أمام واجونر ؟

ملخص موجز

توفر لنا دراسة الحالة لشركة جنرال موتورز دروساً قيمة لعملية الاتصال الفعّال أثناء الأزمة، أولاً وقعت الشركة في أزمة تمويلية معقدة أثرت على قدرة الشركة في توفير قروض ضمان خلال انهيار حادٍ في الاقتصاد. ورغم أن الشركة كانت معروفة لسنوات طوال بإنتاج الكثير من السيارات ذات الكفاءة في استهلاك الوقود، إلا أن قياداتها قاومت محاولات التغيير، وعموماً فإن أزمة التمويل أمدت الشركة بفرصٍ لعمل تغييرات في ممارساتها وقيمها المؤسسية، رغم أن الشركة استجابت بصورة غير فعّالة في الأساس تجاه الأزمة، إلا أنها فيما يبدو تعبر مساراً أكثر ثباتاً من الناحية الاقتصادية حالياً.

الباب الثالث

الفرص

الفصل التاسع: التعلم من خلال الإخفاق

الفصل العاشر: التواصل مع المخاطر

الفصل الحادي عشر: الاستجابة للمتطلبات الأخلاقية للأزمة

الفصل الثاني عشر: استلهام عمليات التجديد خلال التواصل الفعال مع الأزمات

الفصل التاسع

التعلم من خلال الإخفاق

تجمع حشد كبير يتألف من السياح وعشاق الفضاء والطلاب وأفراد عائلات رواد الفضاء في مركز كنيدي للفضاء التابع لوكالة ناسا NASA في الأول من فبراير/شباط عام 2003 وكانوا حريصين على شهود عودة المكوك كولومبيا المظفرة من الفضاء. عندما فشل المكوك في الظهور تحركت مشاعر الحشد من الارتباك إلى الانزعاج عندما أُعلنت مكبرات الصوت أنه كان هناك خلل كبير وكان العطل أزمة شاملة. عندما اخترقت كولومبيا الغلاف الجوي للأرض وتحطمت المركبة الفضائية وتناثر حطامها عبر عدة أميال قرب نكوجدوتشس، تكساس.

كيف أمكن أن تحدث مثل تلك الكارثة؟

في وقت سابق منذ سبعة عشر عاما، انفجر المكوك تشالنجر Challenger عند إطلاقه، مما أسفر عن مقتل جميع من كانوا على متنه. بعد انفجار تشالنجر، توقف برنامج المكوك ودعت إدارة ريجان إلى إجراء فحص شامل لبرنامج وكالة ناسا. وجرت تغييرات جذرية في القيادة، وفى هيكل المكوك وتم تشريع إجراءات التوصل لمعالجة المشاكل التي وجدت أثناء تحقيقات تشالنجر. ومع ذلك فإن مراجعة كارثة المكوك كولومبيا تكشف أن العديد من العيوب في الثقافة التنظيمية لوكالة ناسا التي أدت إلى كارثة تشالنجر عادت إلى الانبثاق في أزمة كولومبيا. لماذا، مع الكثير من الخسارة تفشل منظمة في التعلم من إحدى الأزمات، فما تلبث لاحقا أن تخلق حدثا مماثلا بعد عقد ونصف ؟

يلخص فيليب تومبكينس (2005) دراسته المتوسعة عن وكالة ناسا في كتابه "أبولو، تشالنجر، كولومبيا: تراجع برنامج الفضاء" Apollo, Challenger, Columbia: The Decline of the Space Program. يصف تومبكينس تراجع

ثقافة تنظيمية حذرة وسريعة الاستجابة عندما برنامج مكوك الفضاء محل رحلات أبولو. لقد برزت ثقافة كانت أقل حساسية للسلامة وأكثر اهتماما بالإجراءات البيروقراطية والمسائل المالية. يصف تومبكينس تأثير هذه الثقافة المتغيرة قائلا:

> رأينا أن الثقافة يمكن أن تنقسم إلى ثقافتين متعارضتين، قبيلتين متحاربتين بينهما سياج ثقافي: في هذه الحالة الثقافة الفرعية الإدارية / البيروقراطية والثقافة الهندسية / المتحجرة المستضعفة. لقد شاهدنا وضعا معكوسا عندما أصبح المهندسون أعضاء من الدرجة الثانية، يجبرون على التواصل من خلال القنوات الرسمية والترهيب من قبل المديرين. إن النظام غير الرسمي للتواصل لم يعد يمكنه أن ينقذ النظام الرسمي.

لقد كان أكثر العناصر مرارة في كارثة المكوك كولومبيا هو حقيقة وجود هذه الثقافة المحفوفة بالمخاطر والتي تم تحديدها في أعقاب مأساة تشالنجر.

في هذا الفصل، نحدد عدة فرص سانحة يتعين على المؤسسات أن تتعلمها من الأزمات. هنا نبدأ باستكشاف أسباب فشل بعض المنظمات في أن نتعلم من هذه الأزمات ونواصل مناقشة عملية التعلم من خلال الفشل، وإمكانية التعلم البديلى، وضرورة الذاكرة التنظيمية وحاجةاللمنظمات للتخلص مما تعلمته من بعض العادات غير المنتجة.

القصور في التعلم من الإخفاق

ببساطة شديدة، ليست المعاناة بسبب حدث سلبي أمر كافيا للتعلم. إن عليك أن تفكر في بعض القصص التي سمعتها عن أشخاص عوقبوا بسبب مخالفات متعددة وتعليقات لرخصة القيادة لأنهم كانوا يقودون سياراتهم وهم في حالة سكر. إن الحدث وحده لا يكفي لتغيير السلوك ، فالسلوك لا يمكن أن يتغير إلا عندما يختار الفرد أن يتعلم من هذا الحدث. فالتعلم يتطلب من الأشخاص تغيير معتقداتهم والمواقف التي يتخذونها، حتى يتم بذلك التغيير في تصرفاتهم أو سلوكهم .

ومن وجهة نظر تنظيمية، يمكن أن يكون التعلم عملية معقدة. كما يجب أن يحدث

اكتساب المعرفة والتحولات في السلوك على جميع المستويات فيما يمكن أن يكون نظاما معقدا للغاية. يؤكد بازرمان وواتكينز (Bazerman and , Watkins 2004) أنه عندما تخفق المنظمات فى التعلم من الفشل، فإنها تصبح عرضة للمفاجآت المتوقعة. وهنا يميز بازرمان وواتكينز بين المفاجآت المتوقعة والمفاجآت غير المتوقعة. تحدث المفاجآت المتوقعة عندما تتجاهل قيادة المنظمة أو تخفق في فهم دليل واضح عن إمكان حدوث مشكلة مدمرة. لكن المفاجآت غير المتوقعة تحدث مع عدم وجود علامات تحذير واضحة.

يحدد بازرمان وواتكينز (2004) أربع طرق لفشل المنظمات في التعلم من الإخفاقات التي تحدث من حولهما:

1. الإخفاق في الاستكشاف: وهو عدم إيلاء اهتمام وثيق للمشكلات المحتملة داخل وخارج المنظمة على حد سواء؛ يمكن أن يعزى هذا الفشل إلى الغطرسة ونقص الموارد أو عدم الانتباه البسيط لهذا الفشل.
2. الإخفاق في الدمج: وهو الفشل في فهم كيفية تناسب أجزاء المعلومات التي قد تكون معقدة معا لتوفير دروس حول كيفية تجنب الأزمات.
3. إخفاق نظام الحوافز: عدم توفير مكافآت كافية للأشخاص الذين يبلغون عن المشاكل ويتخذون الإجراءات اللازمة لتجنب الأزمات المحتملة.
4. الإخفاق في التعلم: أي الإخفاق في استخلاص الدروس الهامة من الأزمات والاحتفاظ بذاكراتها في المنظمة إن قادة المنظمات الذين يعانون من الإخفاق في واحدة أو أكثر من هذه الإخفاقات يعرضون للخطر السلامة المستقبلية لمنظماتهم.

في كتابهما إدارة الأزمات قبل وقوعها: ما يحتاج إلى معرفته كل تنفيذي ومدير حول إدارة الأزمات Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management يورد ميتروف وأناجنوس Mitroff and Anagnos (2001) مثالا مقنعا للكيفية التى يمكن أن تفشل بها منظمة فى التعلم من أزمة سابقة. في عام 1982، أستجابت شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson إلى وجود صلة بين كبسولات تايلينول وعدة وفيات بسبب التسمم بالسيانيد وذلك بقيامها بسحب

المنتج من على الرفوف والتواصل بصراحة مع وسائل الإعلام. لاحقا ، قرر المحققون أن المنتج قد تم العبث به بينما كان على رف أحد المتاجر. أثناء التحقيق، نصح كل من مكتب التحقيقات الفيدرالي وإدارة الغذاء والدواء (FDA) بعدم سحب المنتج. ومع ذلك، سحبت جونسون وجونسون 31 مليون زجاجة من تايلينول. وعلى الرغم من أن خسائر تايلينول على المدى القصير كانت مذهلة، فإن هذا المنتج عاد إلى رأس المبيعات وعند وقوع حدث تسمم تايلينول الثاني، كانت استجابة شركة جونسون وجونسون فعالة بدرجة مساوية. لقد أنشأت هذه الاستجابة السريعة والمباشرة للأزمات معيارا لجميع المنظمات التي تواجه أزمات. يشرح ميتروف وأناجنوس، مع ذلك، أن قدرا كبيرا من نجاح جونسون وجونسون كان يستند إلى حقيقة أنه، على الرغم من أن الشركة لم تكن تتحمل مسؤولية الأزمة، فقد استجابت جونسون وجونسون دون تردد على أمل أن لا يتعرض المزيد من المستهلكين للإصابة أو القتل.

يؤكد ميتروف وأناجنوس (2001) أنه في السنوات الأخيرة، كانت جونسون آند جونسون أقل فعالية بكثير في إدارة الأزمة. في العقد الماضي، واجهت شركة جونسون وجونسون عدة أزمات الناتجة عن مفاجآت متوقعة. لقد تم الربط بين منتجات الشركة ومشاكل إعطاء جرعة زائدة الأطفال، كما تم الربط بيت تايلينول وتلف الكبد. في هذه الحالات، وجدت ميتروف وأناجنوس أن استجابة جونسون وجونسون كانت، بالمقارنة، بطيئة نسبيا وأقل فعالية بكثير. ويشرح ميتروف وأناجنوس أنه "من سخرية القدر، أنه بسبب أن جونسون آند جونسون J&J قد تعاملت جيدا في مع اثنتين من الأزمات الكبرى، فإنها لم تتعلم الدروس الصحيحة".

باستخدام قائمة بازرمان وواتكينز السابقة (2004) عن الفشل، يمكننا التكهن فيما يتعلق بفشل شركة جونسون وجونسون في التعلم. فلأن حالات التسمم بتايلينول قد تسبب فيها مجرم، كانت المفاجآت غير متوقعة.

لم تقدم حالات التسمم حافزا لمسح البيئة لكشف احتمالات فشل المنتج المحتملة. ثانيا، لم توفر القضايا الجنائية صلة واضحة مع أنواع أخرى من الفشل. وهكذا، واستلهم كانت قلة التكامل المعلوماتي مستوحاة منها. ثالثا، كشف حالات التسمم

بتايلينول بوضوح عن حوافز للاستجابة فورا إلى الاعتداء الإجرامي على المنتج. ومع ذلك أعطت الأحداث حافز ضئيلا لشركة لموظفي جونسون وجونسون للرصد والإبلاغ عن الإخفاقات المحتملة المتعلقة بالاستهلاك اليومي لمنتجاتها بشكل وثيق. وأخيرا، شهدت شركة جونسون وجونسون إخفاق التعلم عندما لم تقم باستخلاص الدروس من الأزمات التي وصلت إلى ما وراء مستوى الجنائي.

وصف ميتروف وأناجنوس (2001) تضاؤل فعالية جونسون وجونسون في إدارة الأزمات باعتبارها "فشل النجاح" (ص 20). كانت الشركة ناجحة جدا في أزمات تايلينول الأولية لدرجة أنها أخفقت في الاستجابة بفعالية عندما واجهتها أزمة من نوع مختلف.

التعلم من خلال الإخفاق

يمكن لمعظمنا التفكير في رياضة أو مادة دراسية أو مشروع من نوع تعلمنا في كل منها من أخطائنا. إن إخفاقاتنا تساعدنا على فهم أفضل لما يتعين علينا القيام به إذا كنا نريد التحسين. علينا أن نتعلم من الأخطاء أو أو المقاربات الخاطئة التي تحدث في العالم من حولنا. قد لا تكون على علم بأحد المخاطر حتى تحدث بعض الأزمات أو أزمة وشيكة. على سبيل المثال، كانت لبعض المراهقين يقومون مؤخرا باستكشاف كهف دون إشراف بالقرب من نهر المسيسيبي في مينابوليس، بولاية مينيسوتا. كان الكهف بقعة صيفية شعبية للمراهقين في المنطقة. في هذه المناسبة، مع ذلك، نسبب شيء ما في خطأ فادح. فلأن كثيرين قد فعلوا الأمر ذاته مرات عديدة في الماضي، دخل أربعة مراهقين الكهف متوقعين مغامرة جريئة. لكن هذه الرحلة انتهت بشكل مأساوي، حيث أن ثلاثة من المراهقين قد ماتوا اختناقا بسبب سوء نوعية الهواء في الكهف، بينما كافح الرابع ضد فقدان الوعي واستطاع أن يزحف إلى خارج الكهف في نهاية الأمر. لقد رفع هذا الحدث من درجة الوعي المجتمعي لخطر الكهف ، فالآباء والأمهات في المنطقة، الذين تجاهلوا أو لم يكونوا يعرفون عن الكهف فيما سبق، باتوا لآن يرصد تقدم السلطات في محاولاتها لإغلاق الكهف وللقيام بدوريات في المنطقة. لقد تعلم المجتمع درسا مؤلما حول هذه الكهوف، وقامت وسائل الإعلام بنشر القصة في جميع أنحاء الولاية والإقليم، وبالتالي انتشر الدرس ووصل إلى السلطات

والآباء والمراهقين الذين لم يكن ممكنا أن يكونوا على بينة من الخطر.

يمكن أن يعمل التعلم التنظيمي أو تعلم المنظمات بنفس الطريقة. يذكر سيتكين(1996)Sitkin تفاصيل الطريقة التي يمكن للمؤسسات بجميع أنواعها العمل بها لتعلم من خلال الفشل ، وذهب أبعد من ذلك إلى القول بأن الفشل هو جزء أساسي من عملية التعلم. كذلك فإنه يصر على أن الإخفاقات، خصوصا تلك الثانوية منها، لا ينبغي إغفالها أو إخفاءها .

ويوضح فيل Veil (في الصحافة) أن المنظمات تميل إلى الانغلاق في الأعمال الروتينية التي تشوه نظرتهم لحالات الفشل الطفيفة. ومع تراكم هذه الإخفاقات، يصبح وقوع الأزمات أكثر احتمالا. و يصف ڤيل هذه النظرة الروتينية بعبارة التدرب على الغفلة- وهو مايمثل عائقا أمام الاعتراف بإشارات التحذير التي تنتج عن التركيز على النتائج المتوقعة فقط. ويوضح ڤيل أن الأزمات تولد جموحا "يجبرنا على تعديل تفسيراتنا" للنظم القائمة، وبالتالي تعزيز التعلم. إن هذا الجموح يسبب فراغا أو شعورا بأنه "لم تعد لدينا سيطرة على فهمنا للعالم." إن التعلم هو الذي يملأ بالفعل ذلك الفراغ الذي يتخلق عندما تحدث الأزمات. إن فهمنا يجب أن يتوسع من خلال عملية التعلم.

يتفق ميتلشتايدت(2005) ittelstaedt مع هذا، ففي دراسته الواسعة للأزمات المؤسسية، يبدي ميتلشتايدت ملاحظة تبدو متناقضة بقوله أن الوقوع في الخطأ أمر أساسي لتحقيق النجاح. إن الشركة التي يبدو أنها تعمل خلواً مما يعوقها قد تكون ببساطة قائمة بالعمل من منظور غير واقعي وبلا معرفة. ويدعي ميتلشتايدت أن "التعلم للتعرف على الأخطاء بطريقة تحليلية وفي الوقت المناسب هو غالبا ما يشكل الفرق بين النجاح والإخفاق" .

ويبسُط سيتكين(1996) Sitkin ويوضح هذا الادعاء قائلا: في كثير من الأحيان، يكون الموظفون والمديرون غير مستعدين للاعتراف بالإخفاقات الصغيرة خوفا من عقاب القيادة التنظيمية. إن انعدام الرغبة في الاعتراف وعدم احتضان الإخفاقات الصغيرة هو أيضا فشل في الاعتراف والاستجابة لأزمة محتملة. وكلما طالت فترة السماح لاستمرار الفشل ، فإن الأرجح أنه سوف يتكثف إلى أزمة شاملة. ويوضح

سيتكين Sitkin كذلك أنه، في المنظمات الناجحة، يخلق الفشل الاعتراف بالمخاطر والدافع للتغيير الذى من شأنه أن لا يوجد بغير هذا، ويصف هذا الاعتراف بأنه "الاستعداد التعلم" (ص 548) وأنه، بدون فشل، من الصعب جدا لإنتاج في معظم المنظمات. ومع ذلك، يحذر سيتكين أن ليس كل الإخفاقات على نفس القدر من الفعالية في تعزيز الإدارة الجيدة للمخاطر ، ويدعي أن المنظمات تتعلم بشكل أفضل من الإخفاقات الذكية، والتي تتميز بالخصائص الخمسة التالية: أنها (1) تنتج عن الإجراءات المخططة بعناية و(2) لها نتائج غير مؤكدة و (3) متواضعة من حيث الحجم و(4) يتم تنفيذها والاستجابة لها بهمة (حرص) و(5) تحدث في نطاقات تكون على دراية بما فيه الكفاية للسماح بالتعلم الفعال.

فرصة 1

ينبغي على المؤسسات علاج الإخفاق كفرصة للاعتراف بأزمة محتملة أو لمنع حدوث أزمة مماثلة في المستقبل.

وباختصار، تتعلم المؤسسات الاعتراف بالمخاطر من خلال القبول والتعامل مع الإخفاق. إنها تتعلم بشكل أفضل عندما ينتج الإخفاق من إجراءات فعالة، ولم تصل بعد إلى أن تكون أزمات، وتقع ضمن مناطق راحة الموظفين الذين يتسمون بالحماس والخبرة الكافية للاستجابة بحكمة وبسرعة. إن التعلم من الفشل يؤدي إلى فرصة سانحة 1.

التعلم المناوب Vicarious Learning

لا تحتاج المؤسسات بالضرورة إلى أن تُفشل ذاتها من أجل التعلم. فالمؤسسات الناجحة تنخرط في التعلم المناوب من أجل الاعتراف بالخطر، حيث يلاحظ قادة المؤسسة حالات الإخفاق أو الأزمات التي عانت منها من قبل مؤسسات مماثلة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الوقوع في ذات الأخطاء. وهناك عدد قليل من الأمثلة التى تؤكد على قيمة التعلم المناوب. عندما أرسلت امرأة بريدا إلكترونيا مدعية أنها قد أصابت الماشية في نيوزيلندا بمرض الحمى القلاعية (FMD)، واجهت وزارة الزراعة في البلاد واحدة من أكبر المخاوف في العالم. لقد كان الإرهاب البيولوجى أوBiological terrorism/bioterror، ضد إمدادات الغذاء في العالم احتمالا مقلقا لفترة طويلة

لزعماء العالم. كانت أسوأ مخاوف الحكومة النيوزيلندية قد تحققت، فإنه إذا انتشر مرض الحمى القلاعية (FMD)، فسوف يدمر ذلك صناعة الماشية فيها. استجابت البلاد بسرعة لتهدئة مواطنيها وتجنب فقدان ثقة المستهلكين في جميع أنحاء العالم. وفي نهاية المطاف، ثبت أن هذه الرسالة كانت بلاغا كاذبا. دفع الاضطراب الذى واجه نيوزيلندا خبراء الإرهاب البيولوجي في بلدان أخرى، مثل الولايات المتحدة، إلى تحصين خططهم لإدارة الإدعاءات الكاذبة للنشاط الإرهابي. وبذلك، استفادت العديد من البلدان من استجابة نيوزيلندا الناجحة.

وعندما نظم طلاب الجامعات مقاطعة لجميع منتجات شركة نايكNike ردا على الاتهامات بإساءة معاملة العمال في مصانع الشركة للأحذية في فيتنام، في البداية فشلت نايك في الاستجابة، وعندما بدأت المقاطعة تنتشر بسرعة إلى جامعات أخرى وبدأت أرقام مبيعات نايك في الانخفاض، استجابت الشركة بشكل كبير. واعترفت بأنه كان يجب عليها أن تستجيب عاجلا، وأعلن الرئيس التنفيذي للعمليات فى نايك أن الشركة ذاهبة كانت تضع معايير جديدة لسلامة العمال وعمليات التفتيش على السلامة في مصانعها الآسيوية. كما رفعت نايك الحد الأدنى لسن العمل ومن الفرص التعليمية المقدمة للعمال. ولتجنب مقاطعة موازية، بدأت شركات مثل اديداس Adidas وريبوك Reebok في تنفيذ معايير مماثلة.

فرصة 2
يمكن للمؤسسات تجنب الأزمات من خلال التعلم من إخفاق وأزمات المؤسسات الأخرى.

تقدم كل من أمثلة نيوزيلندا ونايك أدلة على أن المنظمات يمكن أن تتعلم، بل تعلم جيدا من دون أن تعانى أزمة أو إخفاقاً داخل هذه الشركات من خلال رصد أعضاء آخرين في صناعاتها. وهذا ما تمثله الفرصة رقم 2.

ذاكرة المؤسسة

بدون التعلم من أخطائها ومن أخطاء الآخرين يصيب الركود المؤسسات وتخفق في الاستجابة للتهديدات المحتملة في عالم دائم التغير. ومع ذلك، فإنه كما يعلم أي طالب

في دراسته،لا يكون للتعلم فائدة تذكر إذا لم يتم اختزان المعرفة والاحتفاظ بها. بالنسبة للمنظمات، يشار إلى هذا الاستبقاء للمعارف باسم الذاكرة التنظيمية. فمن وجهة نظر التواصل مع الأزمة، تتكون الذاكرة التنظيمية من تراكم المعرفة القائمة على الملاحظة من النجاحات والإخفاقات، سواء داخل الشركة ومن خلال الملاحظة المناوبة أو غير المباشرة. فإذا كان أعضاء المؤسسة لا يتذكرون يعملون على معرفتهم من الإخفاقات السابقة، فإن من الأرجح أن تحدث أزمة .

لقد حدث مثال مروع لفشل الذاكرة التنظيمية في مصنع يونيون كاربايد في بوبال بالهند، في عام 1984. في وقت مبكر من صباح أحد أيام شهر ديسمبر تسربت من المصنع سحابة قاتلة من الغاز الذي استقر على جزء من المدينة النائمة بسكانها البالغ عددهم 900,000 نسمة وفي غضون ساعات سقط 2,000 من السكان أمواتا، وجرح آلاف آخرون.

كيف أمكن أن تحدث مثل هذه الأزمة؟ كانت شركة يونيون كاربايد ذات حسنة السمعة، وكان لدى المصنع العديد من إجراءات السلامة بالفعل لكشف ومنع مثل هذه التسريبات. إن جزءا من الجواب كان في فقدان الذاكرة التنظيمية. كان من المقرر إغلاق المصنع ، وقد تم بالفعل نقل العديد من الموظفين من ذوي الخبرة لمواقع أخرى، وترك طاقم صغير من ذوى الحد الأدنى الخبرة. كذلك كان قد تم خفض البرنامج التدريبي للعاملين الذين بقوا إلى الحد الأدنى. في نهاية المطاف رُد سبب الأزمة إلى تخفيض عدد الموظفين وفشل الإشراف والرقابة. إن الكثير من اللوم عن هذه المأساة يقع على عاتق الخفض السريع في عدد الموظفين ذوي الخبرة الذين كانوا قد حصلوا على حصة كبيرة من ذاكرة المؤسسة.

تمثل بوبال واحدة من أكثر أمثلة الإخفاق كآبة في الذاكرة التنظيمية التي حدثت في القرن الماضي، والتي تقدم دافعا مقنعا لفهم كيفية الحفاظ عليها. وتتكون الذاكرة المؤسسية في معناها الأعم من المراحل الثلاث التالية:

1. اكتساب المعرفة، فكما ناقشنا في وقت سابق، يتحقق هذا من خلال الاعتراف بالإخفاقات داخل المنظمة وبملاحظة إخفاقات المؤسسات المماثلة.

2.توزيع المعرفة الذي يمثل مفتاح الذاكرة المؤسسية. إن من المحتم أن الموظفين ذوي الخبرة العالية سوف يتركون المنظمة يوما ما. وما لم يتم إعطاء هؤلاء الناس الفرصة لتبادل معارفهم مع الموظفين الآخرين، فإن المعرفة سوف تترك المنظمة جنبا إلى جنب مع الموظفين المغادرين. وهكذا، فإن المنظمة يكون محكوما عليها بتكرار الإخفاقات السابقة.

3. التصرف بناء على المعرفة ضروري للذاكرة المؤسسية لخدمة المنظمة. إذا كان الموظفون الجدد غير راغبين في التعلم من المغادرين منها، يتم فقدان المعرفة المنظمة المتراكمة. وهكذا، فإن الموظفين الجدد الذين يريدون عمل الأشياء بطريقتهم الخاصة، من المقدر أن يتجهوا إلى تكرار الإخفاقات التنظيمية السابقة.

كما تبين الخطوات الثلاث للذاكرة المؤسسية، يصبح لدى العاملين العديد من الفرص لتجاهل المعرفة التي تم اكتسابها بشق الأنفس.

يمكن للمؤسسات أن تتخذ خطوات للحد من احتمال أن يتجاهل الموظفون المعرفة الجديدة. ويقدم نوفاك و سلناو (Novak and Sellnow 2009) عدة اقتراحات لإشراك القوى العاملة في التغيير الإيجابي الذي يقلل من المخاطر. إن الوصول إلى المعلومات أمر ضروري. وهما يوضحان أن "تدفق المعلومات والحوار حول المخاطر يحدث بسهولة أكبر عندما ينخرط الموظفون بشكل منتظم في الحوار حول عمليات" (ص 367). ويؤكد هذا الحوار الدروس المستفادة في الموقع أو فى مواقع آخرين. ويوضح نوفاك وسلناو أنه عندما "يتحدث الموظفون ويسمعون ويقومون بالتدرب طوال اليوم وفي كل يوم، يتزايد الانتباه الجماعي/ اليقظة الجماعية للمؤسسات". بهذه الطريقة، يكون الموظفون قادرين على الاحتفاظ بالمعلومات الجديدة باستمرار والعمل استنادا إليها.

فرصة 3

لابد أن يركز التدريب والتخطيط المؤسسي على الحفاظ على التعلم السابق ليجعل الأولوية للذاكرة المؤسسية.

ولأن الذاكرة التنظيمية تعتمد على تبادل المعلومات من شخص إلى آخر، فإن العملية دائما ما تكون ناقصة. كما أن التنافس بين الموظفين أو ما يُنظر إليه بوصفه سوء معاملة للموظفين من قبل المؤسسة، أو انعدام الرغبة البسيطة من قبل الموظفين الجدد أو القادة التنظيميين في المعرفة من أسلافهم، ما يؤدى إلى تعطيل الحفاظ على الذاكرة التنظيمية. ويقدم ميتلشتايدت (2005) هذا التقييم الحاد قائلاً: " ما يجب علينا ليس فقط أن نستمر في التعلم، ولكنه حتى نقوم بنطوير" مكونات متوافقة " لمقالب تفريغ الدماغ، يجب على كل جيل جديد أن يبدأ التعلم من الصفر ولكن على مستوى أعلى" (ص 120-121.). ويشمل هذا المستوى العالي التعلم والاحتفاظ بما يمكننا من خبرة سابقة في حين تبني عملية التعلم. يقودنا التأثير الهائل للذاكرة التنظيمية على عملية منع وقوع الأزمات إلى الفرصة 3.

نسيان التعلم السابق

رأينا حتى الآن أهمية التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية. في بعض الأحيان، مع ذلك، يعتمد التعلم التنظيمي الفعال على قدرة المنظمة على نبذ الممارسات والسياسات التي أصبحت قديمة بسبب التغيرات البيئية.

ناقشنا في الفصل الثامن، الفيضان المدمر الذي وقع على طول داكوتا الشمالية وحدود مينيسوتا. وعلى مدى عقود قبل الفيضان عام 1997، كانت المجتمعات تركز طاقتها فى مكافحة الفيضانات على بناء السدود العملاقة. لقد أصبحت الفيضانات حدثا طبيعيا في الوادي الواسع وأعطت السدود ثقة للسكان بأنه، في كل ربيع، يمكن صد المياه مرة أخرى عن المدن والمنازل في المنطقة.

بعد عام 1997، كانت يجب نبذ هذه الفلسفة مكافحة الفيضانات فقد كشفت فيضانات عام 1997 أن بعض الأحياء كانت، ببساطة، قريبة جدا من النهر ومنخفضة جداً في ارتفاعها حتى تكون محمية بواسطة السدود. وطلب من أصحاب

المنازل الـذين عاشـوا في منـازلهم لمـدة 40 سـنة أو أكـثر قبـول اسـتيلاء الحكومـة عـلى أملاكهـم والانتقال إلى مناطق أكثر أمنا. لقد دفع حجم هـذا الفيضـان إلى إدراك أن إقامـة السـدود كـان، ببساطة، اقتراحا بقضية خاسرة. وفقاً لذلك، استلهم قادة المجتمع فكرة نبذ سياسة بنـاء السـدود السابقة للمناطق المنخفضة. وبديلا لذلك، فإنهم اعتمدوا سياسة تتطلـب مـن السـكان الانتقـال إلى أماكن يمكن الدفاع عنها بشكل أفضل ضد الفيضانات في المستقبل.

فرصة 4

يجب أن تكون المؤسسات على استعداد لطـرح فكرة الإجراءات التي عفا عليهـا الـزمن أو غـير الفعالـة إذا أريـد لهـا أن تـتعلم اسـتراتيجيات إدارة الأزمات بشكل أفضل.

إن تغيـيرات مثـل تلـك المعتمـدة بعـد فيضـانات وادي النهـر الأحمـر لا تحـدث بسـهولة فى المـنظمات ، فـإن المـوظفين والإدارة ،و أصحاب مصلحة آخرين يجدون راحة فى الطريقـة التـي اعتـادت أن تجـري بها الأمور. هذه الراحة، مع ذلك، يمكـن أن تصيب المنظمات بالعمى عن إلحاحية أزمة وشيكة. وكـما يوضـح هـوبر Huber (1996) ، فـإن فكرة النبذ تتعدى بكثير مجرد نسـيان المعرفـة. إن النبـذ يحـدث عنـدما تعـترف المـنظمات بـأن الإجراءات الحالية تقيد قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمات. من هذا المنظور، قد تحدث ثـلاث نتائج للنسيان :

1. توسيع الخيارات: عندما تكون المنظمات غير راغبة في الـتخلي عـن الإجـراءات الروتينيـة أثنـاء الأزمة الواقعة أو الأزمات المحتملة، فإنهـا تفقـد القـدرة عـلى الاسـتجابة للظـروف الفريـدة مـن نوعها. إن النبذ يمكِّن المنظمة من توسيع خياراتها.

2. تقلص الخيارات: في بعـض الحـالات، قـد تسـتجيب المـنظمات إلى أزمـة باسـتراتيجية نجحـت بشكل جيد في الماضي. ومع ذلك فإنه في الوضع الحالي قد تجعـل اسـتراتيجية مـن المـاضي الأمـور أكثر سوءا في الواقع. في مثل هذه الحالات، يجب أن تكون المنظمات على اسـتعداد لـرفض بعـض الاستراتيجيات لصالح أخرى.

3. تطعيم الخيارات: في القسـم السـابق، ناقشـنا حاجـة المـنظمات إلى توصـيل المعـارف القائمة لموظفين جدد. إذا كانت التنشئة الاجتماعية للموظفين الجـدد شـديدة بحيـث لا يمكن أن يجلبوا معرفة جديدة للمنظمة فإنها تجلـب لنفسـها شرورا. ورغـم أن الـذاكرة

التنظيمية ضرورية، فإن قدرا من نبذها لمصلحة الأفكار التى يجلبها الموظفين الجدد قد يكون مفيدا في التنبؤ والاستجابة للأزمات.

على الرغم من أننا قد نبدو متناقضين مع أنفسنا من خلال تمجيد فوائد النبذ في التواصل التنظيمي مع الأزمة ، فإننا على قناعة بأن النبذ يمكن أن يكون خطوة ضرورية في عملية التعلم، وبالتالي في عملية إدارة الأزمات. ومن ثم فإن الطرح يمكن أن يكون عنصرا أساسيا. وهكذا، نقدم الفرصة رقم 4.

ملخص موجز

تقول الحكمة التقليدية بأن الإخفاقات تشكل أحداثا سلبية ينبغي تجنبها بأي ثمن. لكن هذا الفصل يطرح حجة معاكسة. فمن منظور التعلم التنظيمي، يكون الإخفاق والاستجابة للإخفاق خطوات أساسية في كل من منع وقوع الأزمات وإدارة الأزمات. إن المنظمات الفعالة تتعلم مباشرة من إخفاقاتها ومن إخفاقات المنظمات المماثلة. وهكذا فإن المعرفة المكتسبة تنتج الذاكرة التنظيمية. وإذا كانت المؤسسات قادرة على الحفاظ على هذه الذاكرة، تكون لديها ذخيرة أفضل لإدارة أو تجنب الأزمات. وعلى الرغم من أن الذاكرة التنظيمية هي عنصر أساسي في منع الأزمات وإدارتها، فإن هناك أوقاتاً تكون فيها حاجة لنبذ هذه الذاكرة. وإذا فشلت الإجراءات الروتينية، يجب على المؤسسات التخلي عن بعض الاستراتيجيات والسعي إلى استخدام استراتيجيات أخرى. وإحدى وسائل تطوير استراتيجيات جديدة هي توظيف موظفين جدد يمكنهم تحقيق أفكار جديدة. وإذا كانت المنظمات على استعداد لتكريس أنفسها للتعلم التنظيمي الفعال، فإنها قد تواجه الفرص الأربعة التالية:

فرصة 1: ينبغي للمنظمات تتعامل مع الفشل كفرصة للاعتراف بأزمة محتملة أو لمنع حدوث أزمة مماثلة في المستقبل.

فرصة 2: يمكن للمؤسسات تجنب الأزمات من خلال التعلم من فشل وأزمات المنظمات الأخرى.

فرصة 3: في التدريب والتخطيط التنظيمي يجب التأكيد على الحفاظ

على التعلم السابق من أجل جعل الذاكرة التنظيمية أولوية.

فرصة 4: يجب أن تكون المنظمات على استعداد لطرح الإجراءات التي عفا عليها الزمن أو الإجراءات غير الفعالة إذا أريد لها أن تتعلم استراتيجيات أفضل لإدارة الأزمات.

الفصل العاشر

التواصل مع المخاطر

في الولايات المتحدة، تزرع الذرة المعدلة وراثياً، وفول الصويا والقطن، وتُستهلك على نطاق واسع. والتقنيات المستخدمة في هذه المنتجات من التكنولوجيا الحديثة مماثلة لتلك المستخدمة في أساليب تربية النباتات التقليدية. في هذه الحالة، مع ذلك، فإن التكنولوجيا تتضمن تحديد ونقل الجينات المختارة في النباتات. ونتيجة لذلك، تزرع بعض المحاصيل الآن في الولايات المتحدة باستخدام كميات من المياه والمبيدات الحشرية ومبيدات الأعشاب والاستزراع أقل بكثير مما كانت عليه في الماضي. وعلى الرغم من هذه المزايا، فإن العديد من الدول الأوروبية، مثل المملكة المتحدة وفرنسا ترفض هذه التكنولوجيا. وهذه الدول تسمي الأطعمة الناتجة من البذور المنتجة من خلال التكنولوجيا الحيوية باسم "أطعمة فرانكنشتاين" "Franken foods" وتقيد استيراد العديد من المنتجات المنتجة من مكونات هذه المحاصيل. كذلك فإن صناع السياسات فى بلدان جنوب شرق آسيا لديهم تحفظات مماثلة لتلك التي في أوروبا. وعلى الرغم من علماء النباتات والغذاء في بلدان مثل الصين وفيتنام واندونيسيا قد أيدت التكنولوجيا الحيوية، فإن حكومات هذه الدول ترفض السماح بإنتاج محاصيل باستخدام التكنولوجيا الحيوية. وعلاوة على ذلك، فإن العديد من المواطنين في هذه البلدان يخشون إدخال منتجات التكنولوجيا الحيوية. وعلى الرغم من أن المحاصيل ظلت تستهلك في العديد من البلدان لأكثر من عقد من الزمان دون أن تخلق مشاكل صحية، فإن الشائعات بأن هذه الأطعمة تسبب السرطان أو مرض التوحد أو تدمير البيئة لا تزال سائدة. إن الجدل حول التكنولوجيا الحيوية هو، إلى حد كبير، مسألة تواصل مع المخاطر.

إن أولئك الذين يعتبرون التكنولوجيا الحيوية آمنة يرون التكنولوجيا كوسيلة للتصدي لما يلوح في الأفق من خطر ارتفاع عدد سكان العالم وتقلص كمية الأراضي

المتاحة لزراعة المحاصيل الغذائية. فعلى سبيل المثال، يتوقع معهد السكان أن عدد سكان العالم سوف "يزداد من 8.3 مليار نسمة " مع ازدياد فى الطلب على اللحوم ومنتجات الألبان (ص 2). ونتيجة لذلك، يقر معهد بالتوقعات أنه "بحلول عام 2030 سوف يحتاج العالم إلى زيادة إنتاج بنحو 50 في المائة من الغذاء والطاقة، جنبا إلى جنب مع زيادة 30 في المائة [كذا] من المياه العذبة ، مع التخفيف في والتكيف مع تغير المناخ" (ص 2). واستجابة لهذه المطالب، ويوضح مجلس معلومات الأغذية الدولية (2003) أنه "مع ثبات مساحة الأراضي المتاحة واستمرار النمو السكاني، توفر التكنولوجيا الحيوية الغذائية القدرة على إنتاج المزيد من الغذاء وإطعام المزيد من الأشخاص الذين يستخدمون أرضا أقل مما كانت عليه في السابق" (ص. 15).

أى الجانبين هو الصحيح حول التكنولوجيا الحيوية وإمداد الطعام فى العالم ؟ هل تكون التكنولوجيا الحيوية هي الإجابة على إطعام العالم أو أنها البوابة للمرض وتدمير البيئة؟ إن التواصل مع المخاطر هو الوسيلة التي تمكننا من الإجابة عن هذه الأسئلة. ولأنه لم تقع أزمة يتركز النقاش حول المستويات المتصورة من عدم اليقين. لا جانب من الطرفين في النقاش حول التكنولوجيا الحيوية يمكنه القول بيقين أن هناك ضررا ما لا مفر منه، أو أنه لن يأتي أي ضرر في أي وقت من هذه المنتجات من التكنولوجيا الحديثة. إن الذين يدافعون عن التكنولوجيا الحيوية يعتقدون أن هناك أبحاثا كافية متاحة لإثبات سلامتها. أما أولئك الذين يعارضون التكنولوجيا الحيوية فلا يزالون غير مقتنعين بوجود أبحاث كافية . في هذا الفصل فإننا نميز طبيعة التواصل مع المخاطر. ولو كان لدينا كل الأجوبة المتعلقة بالتكنولوجيا الحيوية، فإن التواصل حول المخاطر سوف لا يكون ضروريا.

التمييز بين المخاطر والأزمات

في أحد منشوراته الذى يمثل معلما هاما يحدد المجلس الوطني للبحوث (NRC 1989) التواصل حول المخاطر بأنه "عملية تفاعلية من تبادل المعلومات والآراء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات" (ص 2). إن التفاعلية هي الكلمة المفتاح. يدعو المجلس الوطني للبحوث إلى أن يكون التواصل حول المخاطر حوارا تفاعليا بين أولئك الذين

يواجهون المخاطر وأولئك الذين لديهم بعض القدرة على السيطرة على أو الحد من هذا الخطر. وعلى سبيل المثال، وفقا لهذا التعريف، عندما يتم بناء مصنع، تكون المنظمة التي قامت ببنائه هي المسئولة عن التفاعل مع سكان المنطقة لمساعدتهم على فهم أي مخاطر محتملة قد يسببها المصنع وانبعاثاته في الهواء والماء . و ببساطة ، إذا أعلنت منظمة لسكان المنطقة بأن مصنعها الجديد آمن، فإن المنظمة لم تقم بالوفاء بتوقع التفاعلية الذي وضعته NRC. وبدلا من ذلك، فإنه يجب على المنظمة مشاركة السكان بالمعلومات يحتاجونها لتحديد المخاطر والمنافع الاقتصادية للمصنع الجديد. ومن خلال هذا التفاعل، يمكن للمقيمين أن يقرروا بشكل أفضل ما إذا كانوا (أ) يدركون الخطر أو (ب) أنهم على استعداد لتحمل المخاطر لأن الفوائد المحتملة تفوق هذه المخاطر.

إن عملية التفاعل في الإبلاغ عن/التواصل بشأن المخاطر تختلف بشكل كبير من اتصالات الأزمة، ومع ذلك فإن سوء التواصل بشأن المخاطر يمكن، في حد ذاته، أن يتسبب في خلق الأزمات. فعلى سبيل المثال، عندما ضلل المديرون التنفيذيون لشركة إنرون Enron موظفيهم حول مخاطر إسناد نظام التقاعد بأكمله على أسهم الشركة، كانت النتيجة أزمة لكل موظف في إنرون. وعندما انهارت الشركة ، فقدت الموظفون كل شيء ، في حين انتفخت جيوب المديرين التنفيذيين في إنرون بمئات الملايين من الدولارات.

(الجدول 10-1: التمييز بين المخاطر والأزمات)

الخطر	الأزمة
التوجه يكون للمستقبل	حدث معين
رسائل للحد من الاحتمالات	رسائل اللوم والعواقب
يستند إلى ما هو معروف حاليا	تكون على أساس ما هو معروف وما هو غير معروف
يكون على المدى الطويل	تكون على المدى القصير
الخبراء الفنيون والعلماء	شخصيات موثوقة

على النطاق الشخصي	منظور المجتمع
حملات الاتصال	المؤتمرات الصحفية، ونشرات الصحفية، وخطب
مراقبة ومنظمة	تلقائية وتفاعلية

يميز رينولدز وسيجر Reynolds and Seeger (2005) تمييزا واضحا بين التواصل حول المخاطر والتواصل حول الأزمة. ويقدم الجدول 10.1 قائمة من ثمانية اختلافات واضحة بين تواصل المخاطر و تواصل الأزمة. ونحن نلخص هذه الفروق أيضا فيما يلي:

- .الإبلاغ عن/التواصل حول المخاطر مستقبلي المنحى، لأن الخطر يركز على ما يمكن أن يحدث. في المقابل، فإن أزمة، بحكم طبيعتها، تركز على حدث معين يحدث أو حدث بالفعل.
- يتم تصميم التواصل حول المخاطر لتجنب الأزمة، في حين يسعى تواصل الأزمة إلى شرح عواقب حدث مؤسف.
- ويتم تصميم رسائل الخطر للتكهن بما يمكن أن يحدث على أساس المعرفة الحالية. بينما تركز رسائل الأزمة عادة على حدث معروف والتكهن حول كيفية وسبب وقوع هذا الحدث.
- وتصمم رسائل الخطر من أجل التخطيط على المدى الطويل. بينما تركز رسائل الأزمة على المدى القصير لأنها تسعى إلى المعالجة الفورية للمشكلة.
- تأتي رسائل الخطر عادة من الخبراء الفنيين والعلماء الذين يستخدمون خبراتهم لتوقع المشاكل المحتملة. ولكنه بمجرد وقوع الأزمة، فإن معظم الاتصالات تأتي من الشخصيات الرسمية، مثل المسئولين الحكوميين، المكلفون بالمحافظة على أو إعادة النظام إلى وضعه.
- تميل رسائل المخاطر إلى أن تكون التركيز شخصيا لأنه، كما يؤيد مركز الأبحاث القومية NRC، ينبغي أن تكون تفاعلية بحيث يمكن للأفراد أن يقرروا بأنفسهم ما إذا كانوا يعتقدون أن الخطر مقبول. وفي المقابل، فإن رسائل

الأزمة تخاطب المجتمع المتضرر من الأزمة بأكمله.

- إن لدى الإبلاغ عن أو التواصل مع المخاطر متسع من الوقت. فإن الحملات الإعلامية الشاملة ، مثل الدعوة إلى استخدام أحزمة الأمان، يمكن أن تصمم وتنفذ على مدى فترة طويلة من الزمن. أما رسائل الأزمة فإنها غادة ما تأخذ شكل المؤتمرات والنشرات الصحفية والخطب، وأي وسيلة أخرى متاحة التي يمكن الحصول منها على المعلومات في أسرع وقت ممكن.

- يمكن وضع رسائل الخطر والسيطرة عليها بعناية. لكنه يجب وضع رسائل الأزمة بصورة عفوية كرد فعل للأزمة.

كما ترون، يختلف التواصل مع المخاطر والتوصل مع الأزمة اختلافا كبيرا. لكنهما ، مع ذلك ، يرتبطان ارتباطا وثيقا في أن التواصل السيئ غالبا ما ينتج الأزمات الشديدة. وعلى العكس، يمكن للتواصل الجيد حول المخاطر أن يجنب أو يقلل من تأثير حدث الأزمة.

فرصة 1
يمكن للتواصل الفعال مع المخاطر عرقلة وقوع الأزمة ومنعها من الوصول إلى حجمها الكامل.

ويمكن بوضوح النظر إلى قيمة التواصل حول المخاطر في المثال الوارد في مقدمة هذا الفصل. إن مناقشة التكنولوجيا الحيوية تتأصل بشكل حاسم في المستقبل. ولم تم توثيق أي مشاكل خطيرة، ولكن هناك قلقا عالقا بأنه على المدى الطويل يمكن أن تنتج التكنولوجيا الحيوية مشاكل غير متوقعة. تلك الموجودة إن أولئك الذين على جانبي القضية يتكهنون حول مشاكل في المستقبل ، فيتوقع جانب منهما نقصا فى الغذاء بدون التكنولوجيا الحيوية ، بينما يبقى الجانب الآخر قلقا حول أن التكنولوجيا الحيوية يمكن أن تثبت في نهاية المطاف أضرارا في الإمدادات الغذائية. أن الدليل على درجة عالية من التقنية، ولكن كلا من الجانبين يسعى لإقناع المستهلكين إلى الاعتقاد في تفسيرهم في نهاية المطاف. ومع استمرار النقاش، غالبا ما تظهر قصص عن التقدم في مجال التكنولوجيا الحيوية والمقاومة الأوروبية في وسائل الإعلام. وهكذا، فإن التواصل حول المخاطر يوفر فرصة 1.

تحديد المخاطر

إن الخطوة الأولى في القضاء على المخاطر أو إدارتها هي تحديد المخاطر. وتشمل هذه العملية إدراك وجود خطر ناشئ والتعلم عن وإعطاء الأولوية لذلك مقارنة مع غيره من المخاطر وتغيير السلوك من أجل القضاء عليه أو التقليل منه. في القسم التالي، نصف الدور الذي تلعبه حضور الذهن/ الانتباه / اليقظة في عملية تحديد المخاطر.

اليقظة Mindfulness

اذا كان لدينا أي أمل في تجنب الأزمات بالاعتراف بالمخاطر ، يجب علينا، بعبارات لانجر Langer (1989) التخلي عن السلوك الغافل واعتناق اليقظة. إن حضور الذهن/ اليقظة تتطلب منا التكييف المستمر لمهارات الإدراك الحسي للاحتساب لعالم دائم التغير من حولنا (انظر الجدول 10.2). وللقيام بذلك، يجب أن نكون على استعداد لرؤية أصناف جديدة من المشاكل والحلول بدلا من إجبار الأدلة التى نلاحظ لتناسب الأصناف الموجودة لدينا التى تعلمناها. على سبيل المثال ، في يوليو 2005 قتلت سمكة قرش فتاة تبلغ من العمر 14 عاما أثناء السباحة مع صديق في خليج المكسيك قبالة ولاية فلوريدا بانهاندل. بعد ثلاثة أيام فقط ، فقد فتى يبلغ من العمر 16 عاما ساقه في هجوم سمك القرش بينما كان يقف للصيد فى مياه يصل عمقا إلى خاصرته في منطقة سياحية شعبية أخرى ولاية فلوريدا. وقع الهجوم الثاني ضمن 80 ميلا من الأولى. وفقا لمعايير اليوم، لم تكن فتاة ولا يتعرضان مخاطر غير عادية. كان المفترض أن المياه كانت في منطقة آمنة لاستمتاع السياح على شواطئ ولاية فلوريدا. ولأنه لم تكن قد سُجلت من قبل أي هجمات هناك، فإن السباحين بغفلة منهم افترضوا أن المناطق المحيطة بهم آمنة. لقد فشل هذا الافتراض فى تفسير حقيقة أن يستمر سلوك سمك القرش في التطور، مما يعرض مناطق سياحية إضافية لمخاطر أعلى من أي وقت مضى. ومنذ هذه الهجمات قام المسئولون بفلوريدا بمضاعفة عدد ضباط دوريات الشاطئ التابعين لمأمور الشرطة.

تتطلب اليقظة أيضاً أن يكون مراقبي الأخطار على علم بالمعلومات الجديدة. فكر في كيفية تغير أمن المطارات، على سبيل المثال. إن لدى الخطوط الجوية الآن مزيد من

المعلومات حول كل راكب وما كان ذلك ممكنا قبل 11/9. والأمل هـو أنـه مـن خـلال الحصـول على معلومات إضافية ووضـع قـوائم الأفـراد المشـبوهين أن تكـون شركـات الطـيران قـادرة عـلى تحديد واحتجاز الركاب الذين يمثلون مخاطر عالية. وبالمثـل، فـإن العواقـب المأسـاوية الوشـيكة للأمراض، مثل متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (سارس SARS) وأنفلونزا الطيور، قـد أدت إلى نهج أكثر وعيا من قبـل منظمـة الصـحة العالميـة. ويجـرى الآن تسـجيل الأعـراض التهديديـة المحتملة، وتبادلها دوليا، وتعقبها بطريقة أكثر كفاءة وبصيرة للاحـتمالات مـن أي وقـت مضى في تاريخ الطب الحديث. ويتم تصميم هذا الانتباه للمعلومات الجديدة لـكي يمكـن احتـواء الوبـاء المحتمل في مراحله المبكرة.

(جدول 10-2: الغفلة في مقابل اليقظة)

الغفلة	اليقظة/الانتباه
تحصرها فئات/أصناف	إنشاء فئات/أصناف جديدة
سلوك تلقائي	الانفتاح على المعلومات الجديدة
التصرف من منظور واحد	الوعي بأكثر من منظور واحد

وأخيرا، تتطلب اليقظه من الأفراد أن يكونوا على بينة من أكثر مـن منظـور واحـد. وإذا كنـا نصر على أن وجهة نظرنا هي مجرد تفسـير مقبـول لوضـع مـا، فـإن لـدينا أمـل كبـير في الانخـراط في التواصل الفعـال. وإذا كنـا لا نسـتطيع أن نـرى همـوم ومخـاوف الآخـرين، فإنـه لا يمكننـا فهـم مقاومتهم للأفكار الجديدة. وعلى سبيل المثال، تم تطوير لشكل معـدلا وراثيـا مـن القمـح خـال من مبيدات الحشرات في مونسانتو Monsanto، كانـت النتيجـة صـنفا مـن القمـح الـذى يمكـن زراعته بثمن بخـس وبكفـاءة أكـبر. وعنـدما قـاوم المزارعـون بأغلبيـة سـاحقة اسـتخدام المنـتج الجديد، شعر المسـئولون في مونسـانتو بالصـدمة. كانـت الشركـة قـد فشـلت في تعليـل الخـوف الحقيقي للمزارعين وللعديد من المستهلكين حول أن النباتات المعدلـة وراثيـا يحتمـل أن تعطـل النظام البيئي، وتجعل مناطق بأكملها أرضا جرداء. ربما لم تكن مونسانتو ترى أن مثل هـذه المخاوف مشروعة. ومع ذلك، فإنه كـان ينبغـي عـلى الشركـة أن تلحـظ المقاومـة المحتملـة

للمستهلكين الذين تم تصميم المنتج من أجلهم . إن مونسانتو، ببساطة، لم تأخذ وجهة نظر المزارعين في الاعتبار.

يتمتع مفهوم اليقظة بجاذبية لدى المنظمات بجميع أنواعها. برغم كل شيء، إذا أمكن أن تضع المنظمات في اعتبارها المخاطر، فإنه يمكنها في نهاية المطاف أن تتجنب الأزمات وتوفر المال. إن هذه تمثل حاجة كبيرة لا سيما لعمليات مثل محطات الطاقة النووية وشركات الطيران ومصانع تجهيز الأغذية، حيث تكون احتمالات الأزمة حاضرة باستمرار.

لاحظ ويك وساتكليف (2001) Weick and Sutcliffe خمسة تطبيقات ليقظة المنظمات التي تمكنت من الحفاظ على إنجازات رائعة للسلامة، على الرغم من الاحتمالات الشديدة المتوقعة للأزمة. وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

1. الانشغال المسبق بالفشل/ الإخفاق،
2. الممانعة فى تبسيط /التهوين من التفسيرات،
3. الحساسية للعمليات،
4. الالتزام بالمرونة،
5. مراعاة الخبرة.

فرصة 2
إن النظرة اليقظة ضرورية لإدراك المخاطر الجديدة.

يسمى ويك وساتكليف (2001) Weick and Sutcliffe المنظمات التي تحتفظ بهذه الخصائص باسم المنظمات عالية المصداقية. هذه الوكالات تكون باستمرار منشغلة مسبقا باحتمال أن تكون هناك زلة/ سقطة يمكنها أن تؤدي إلى حدوث أزمة. وبالتالي، فإنها تكون مترددة في تبسيط/التهوين من أي أدلة جديدة قد تمثل علامة على المخاطر. وكذلك فإن المنظمات عالية المصداقية تكون حساسة لجميع العمليات في جميع أقسام المنظمة. هذه الحساسية تسمح لنهج اليقظة /الانتباه أن يدخل إلى التدريب والرصد. وتلتزم المنظمات عالية المصداقية أيضا بالمرونة، مما يسمح لها بأن نتعلم من أي فشل تقع فيه مهما كان صغيرا. لقد تحدثنا عن أهمية التعلم من

خلال الفشل في الفصل التاسع. وأخيرا، فإن المنظمات عالية المصداقية تُرجع اتخاذ القرار ليكون لمن يملك قدرا أكبر من الخبرة. وبدلا من تركيز جميع عمليات صنع القرار لدى فرد واحد الذي لا يمكنه أن يفهم كل الأشكال الممكنة لتعقيدات عملية ما في التنظيم، كلما أمكن ذلك، يعتمد صنع القرار على أولئك الذين يملكون معرفة أكثر عن هذا الوضع. وبطبيعة الحال، يتم اتخاذ هذه القرارات مع وضع بقية المنظمة في الاعتبار. إن اعتناق هذه المعايير تنجح المنظمات ذات المصداقية العالية في إدارة المخاطر بطريقة واعية للغاية. وتنعكس هذه الفكرة في الفرصة 2.

تحليل الجماهير المتعددة

كما ذكرنا سابقا في هذا الفصل، يساند مركز الأبحاث القومي NRC شكلا من أشكال التواصل مع الخطر ويكون تفاعليا في طبيعته. وتعمل هذه العملية أفضل ما يكون في الحوار أو المحادثة ذات المعنى بين جميع الأطراف التي يمكن أن تتأثر بالخطر. وعلى الرغم من أن الأهمية والنزاهة الأخلاقية لمثل هذا الحوار تبدو واضحة، فإنه قد توجد الآن، وقد وجد في الماضي العديد من الحالات حيث تم تجاهل الحوار من أجل الحوار الأحادي (المونولوج) Monolog. في الحوار والمناقشة يكون هناك طرفان على الأقل يناقشان قضية ويقرران ما سيحدث. أما في المونولوج، هناك واحد يتخذ القرار ويبلغ الطرف الآخر أو الأطراف بما سيتم القيام به. ولشرح هذا الفرق بشكل أفضل، ننتقل إلى ثنائية مركزية الحوار في مقابل مركزية التكنولوجيا (انظر الجدول 10.3).

(جدول 10-3: مركزية الحوار في مقابل مركزية التكنولوجيا)

مركزية الحوار	مركزية التكنولوجيا
الديمقراطية، مع جميع الأطراف التي لها رأي في هذا الموضوع	اتخاذ القرارات يركز على الخبراء في الموضوع
مسائل التصور الموجه حسب الحاجة	ترفض التصورات لصالح سلسلة من الوقائع التي يحددها الخبراء في الموضوع

تفترض الذاتية ولكنها تتجه نحو الموضوعية من خلال الحوار والاستفسار	تفترض الموضوعية من خلال العلم ولكن يمكن أن تتأثر بالمصلحة الذاتية

من منظور التوصل، تكون الفلسفات التي تركز على مركزية الحوار ومركزية التكنولوجيا في تضاد كامل. فعندما النهج الذي يركز على مركزية الحوار هو فلسفة التواصل الأولية في حالة الخطر، يتم تحليل تكاليف وفوائد أصحاب المصلحة في عملية ديمقراطية، كذلك يكون جميع أصحاب المصلحة في بيئة الخطر مدعوون للمشاركة بآرائهم، وفي النهاية، يتم اتخاذ القرار من قبل الجهات المعنية التي تأخذ بعين الاعتبار تحقيق أعظم فائدة لأكبر عدد. على سبيل المثال، اختارت العديد من الولايات زيادة حدود السرعة على الطرق العامة. غالبا ما كانت هذه المسألة تخضع للتصويت، إما لعموم السكان أو عن طريق الممثلين المنتخبين. إن ضحايا حوادث المرور ونوعية الطريق هما من المواضيع الرئيسية التي تنشأ في النقاش العام والنقاش حول أعلى حدود للسرعة.

في المقابل، إذا كان النهج الذي يركز على التكنولوجيا هو الفلسفة الفاعلة في حالة التواصل حول المخاطر، يتم استدعاء الخبراء لتقديم التوصيات بناء على المعرفة المتطورة عن الموضوع والوضع. ثم يتم تحويل هذه التوصيات إلى قوانين وأنظمة لإدارة الحالات. وعلى سبيل المثال، فإن معايير انبعاثات المصانع نادرا ما تكون مفتوحة للنقاش العام وتكون مناقشة هذه المسألة بين خبراء الموضوع ، ويتم وضع معايير وطنية، وفي كثير من الأحيان يتم تغييرها عندما مغادرة إدارة رئاسية للولايات المتحدة موقعها ووصول أخرى. إن قلة من المواطنين هي التى يمكن أن تشارك في مناقشة متماسكة ومستنيرة حول تفاصيل مستويات الانبعاثات المسموح بها.

إن هناك مزايا وعيوبا لكلي النهجين. فمزايا مركزية التكنولوجيا هي الكفاءة والتعقيد، فلا أحد منا لديه الوقت أو الرغبة في دراسة كل مسألة تقنية يشكل بعض المخاطر لرفاهيتنا. وإننا عادة ما نكون على ثقة بالخبراء الذين يقدمون المشورة التي لمسئولي الحكم بشأن مسائل السلامة العامة. إن معظمنا لا يفكر سوى قليلا جدا

بشأن الطعام المعبأ الذى نأكله، ونحن على ثقة من أن المسئولين في وزارة الزراعة وإدارة الأغذية والعقاقير يضعون رفاهتنا في الاعتبار. بالتالي فإننا نفترض أنهم قد أعدوا المعايير المناسبة. ليس هذا أننا لا نفتقر إلى الوقت اللازم لإبداء مثل هذه الملاحظات فقط، ولكن أن معظمنا يفتقر أيضا إلى الخبرة. ونسبيا تكون لدى قلة من المواطنين الفهم المتطور عن الميكروبولوجيا أو علم الأحياء الدقيقة ، لذلك فإننا نحيل هذا إلى الخبراء الفنيين في هذا المجال ليقولوا لنا ما هو مقبول وما هو غير آمن للأكل. ومع ذلك فإن النهج الذي يركز على التكنولوجيا يفقد المصداقية، عندما يفقد الجمهور الثقة في قدرة أو رغبة الخبراء التقنيين على التواصل بصراحة ودون تحيز. إن افضل ما يمكن لفهم هذه المشكلة يكون عن طريق المعادلة التالية التي وضعتها بيتر ساندمان Peter Sandman (1993, 2000):

عامل الخطر f = {الخطر + الغضب}

تميز معادلة ساندمان بين الخطر، أى مستوى المخاطر المصمم علميا، والغضب، وهو مستوى المخاطر من منظور الجمهور. ببساطة، إذا كان الجمهور مدركا أن هناك شيئا ذا مخاطر عالية، فلسوف يعانى الخبراء العلميون وقتا عصيبا جدا فى إقناعهم خلاف ذلك. وعلى العكس، إذا كان الجمهور مدركا أن شيئا ما لا يمثل مخاطر عالية، يكون لدى الخبراء العلميين وقتا عصيبا للغاية لإقناع الجمهور بأن الخطر ذا مخاطر عالية. ويجادل ليس (2003) Leiss أن "القاعدة الذهبية لمديري المخاطر هي: التركيز دائما على ارتباط الخطر+ زائد + القلق" (ص 369).

إن مرض جنون البقر (Bovine spongiform encephalopathy (BSE) يقدم مثالا واضحا على الغضب الشعبي الذي يفوق خطر العلمي. ولعلكم تذكرون أن اكتشاف مرض جنون البقر في المملكة المتحدة قد أسفر عن هلاك مئات الآلاف من الحيوانات. وفي الواقع أن مرض جنون البقر ذو احتمال منخفض جدا للدخول فى الإمدادات الغذائية في الولايات المتحدة. كذلك فإن احتمالات إصابة البشر بالمرض أقل من ذلك لدى الذين يتناولون اللحوم الملوثة. ومع ذلك، فهناك احتمال، وإن كان صغيرا جدا، أن حيوانا مصابا من الناحية النظرية يمكن أن يصل إلى الإمدادات الغذائية

ويصيب المستهلكين. لقد تسبب هذا الخطر الصغير أن تعلن أوبرا وينفري على برنـامج لهـا أنهـا لن أكل لحوم البقر مرة أخرى. لقد دمر الغضب الشعبي بسبب مرض جنون البقـر، لـيس فقـط في الولايات المتحدة، ولكن أيضا على الصعيد الـدولي، منتجـى لحـوم البقـر الكنديـة بعـد أن تـم اكتشاف عدة أبقار مصابة في ذلك البلد. وقد اتخذت الولايات المتحدة تدابير شديدة للتأكد مـن عدم وجود بقرة تظهر أعراض مشابهة حتـى ولـو ماثلـت أعـراض مـرض جنـون البقـر يمكـن أن تدخل فى الإمدادات الغذائيـة. وفي يونيـو 2005، أعلـن وزيـر الزراعـة مايـك جوهـانس أنـه تـم التعرف على بقرة مشـبوهة والـتخلص منهـا واختبارهـا قبـل أن تـدخل في الإمـدادات الغذائيـة. عندما أظهر اختبار الحيوان أنه إيجابي لسلالة من مرض جنون البقر، سـعى جوهـانز إلى تجنـب المزيد من تكثيف الغضب الشعبي من خلال إصدار البيان التالي:

> إن مـا يشـجعني هـو أن الضـمانات المتشـابكة لـدينا تعمـل بالضـبط عـلى النحـو المنشود. . . . وتم منع دخول هـذا الحيـوان فى إمـدادات الغـذاء بسـبب الجـدران النارية المانعة المقامة. إن للامريكيين كل الأسـباب لمواصـلة الثقـة في سـلامة لحـوم البقر لدينا.

لقد اعترف جوهانس في تصريحاته، بأن الغضب الشعبي لم يكن جوهانس ليسـمح لـه بـالتهوين من خطر مرض جنون البقر. واعترف بحكمة بقلق الجمهور، وشدد عـلى الاسـتراتيجيات الوقائيـة التى كانت وزارة الزراعة قد وضعتها منذ اكتشاف أول حالة من مرض جنـون البقـر في الولايـات المتحدة قبل ذلك بعامين .

إن قوة فلسفة مركزية الحوار هي أنها، بحكم طبيعتهـا، تأخـذ في الاعتبـار غضـب الجمهـور. فمـن خلال الحوار، تُسمع مخاوف الجمهور ويُنظر فيها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر. وقد كان هذا واضحا حال التعامل مع مرض جنون البقر. وهناك، ومع ذلك، عدة نقـاط ضـعف لفلسـفة التركيـز على الحوار. وتتعارض نقاط الضعف هذه تماما مع نقاط القوة في نهج التركيز على التكنولوجيـا. إن نهج مركزية الحوار يعمل ببطء شديد، والآراء التى يشارك بها الجمهور العـام لا تسـتند دائمـا عـلى الحقيقة. وهكـذا، فـإن إذا أدى المجتمـع وظيفتـه منفـردا في ظـل فلسـفة الـنهج الـذي يركـز عـلى

الحوار، فإنه لا يمكنه الاستجابة للحاجة الملحة في موقف التهديد. والأسوأ من ذلك هو أن عملية ديمقراطية تماما يمكن أن تؤدي في الواقع إلى أن يظاهر جمهور جاهل سلوكا محفوفا بالمخاطر.

تقدم روان Rowan (1995) حلا وسطا مفيدا فى التوتر الحاصل بين نهج مركزية التكنولوجيا والنهج الذي يركز على الحوار ، وتوضح أن الانخراط في العملية الديمقراطية لا تعني في حد ذاتها يعني أننا سوف تصل إلى أفضل قرار بشأن وضع خطر. إن مايقلق روان هو عملية الحوار التي "تحاول حظر مهارة تواصل مهمة: الإقناع" (ص 303). لكنها ، مع ذلك، تقدم تحذيرا بأن مثل هذا الإقناع من قبل أي طرف في نقاش حول خطر ينبغي ألا يحدث إلا بعد إجراء فحص دقيق الأدلة. ولسوء الحظ، إنه غالبا ما يتم توصيل رسائل مقنعة قبل الأوان من قبل أفراد ومنظمات منحازون "ينبغي عليها الاستماع أو جمع المعلومات بدلا من محاولة الإقناع" (ص 303)، كما تشرح ذلك روان. في نهاية المطاف، تدعو روان إلى نهج تفاعلي "يقوم على الأرجح بتأمين أفضل المعارف التقنية الممكنة بشأن المخاطر وأفضل الطرق الممكنة لمعالجة مخاوف أصحاب المصلحة" (ص 304). وتتلخص هذه التسوية في الفرصة 3.

فرصة 3

يجب أن يبرر التواصل حول المخاطر كلا من الخطر والغضب.

نظرية التقارب والتواصل حول الخطر

يشرح بالنشار وهيث Palenchar and Heath (2002) أن الهدف الموضوعي الشامل لرسائل الخطر هو تعزيز اتخاذ القرارات الدقيقة والأخلاقية حول قضايا المخاطر. وعلى الرغم من أن هذا الهدف واضح ومباشر، إلا أن مدى تعقيد مسائل الخطر يمكن أن تتسبب في فقد التوصل للتركيز. إن العديد من مسائل الخطر تسبب انقسامات عميقة بين الأطراف. وعلى سبيل المثال، يسبب انتشار ظاهرة الاحتباس الحراري، أو عدم وجودها، نقاشا حادا بسبب ما يسميه بالنشار وهيث " الاستنتاجات العلمية المتنافسة " (ص 130). تتراوح تفسيرات أدلة الاحتباس الحراري العالمي من

الإنكار الكامل لوجودها إلى الادعاءات بأننا عبرنا نقطة اللاعودة وأنه ليس هناك أي جهد بشري يمكنه عكس الأضرار للغلاف الجوي للأرض. وعندما تحدث مثل هذه المناقشات حول قضايا المخاطر بين الخبراء، فإنهم يكونون "عرضة لزيادة عدم اليقين العام حول الحقائق في الواقع، وتزداد الشكوك حول ما إذا كانت مخاطر مفهومة حقا، وتقل مصداقية المتحدثين الرسميين" (كاسبرسون Kasperson وآخرون، 2000 ، ص 242). في مثل هذه الحالات المثيرة للجدل، يكون الفرز من خلال رسائل الخطر المتوفرة صعبا ومربكا معا لعامة الجمهور.

تقدم نظرية التقارب شرحا لكيفية تلقي مثل هذه المناقشات العامة حول قضايا المخاطر وفرزها وتقييمها من قبل عامة الجمهور (سلناو و أولمر و سيجر و ويتلفيلد، 2009). وتستند نظرية التقارب على فكرة بيرلمان وأولبرخت-تايتكا (Sellnow, Ulmer, Seeger, & Littlefield, 2009) عن الحجج المتفاعلة. يشرح هؤلاء أن فهم الجمهور لقضية خطر متنازع عليها، مثل الاحتباس الحراري العالمي، "يتحول كل لحظة مع تقدم مباشرة التحاجج [النقاش العام] " (ص 460). وبعبارة أخرى، فإن الحجج المتعارضة تتفاعل لتشكيل فهم جديد لهذه القضية.

مع تفاعل الحجج، يؤكد كلا من التوصل حول المخاطر وعامة الجماهير قوة وضعف الحجج. وتكون الحجج ضعيفة عندما يكون لديها القليل من الدعم وتنشئ موقفا خارج معامِلات الحجج المتنافسة. كما تكون الحجج قوية عند تكون من أستدلالاتها على الأقل في قاسم مشترك مع الأطراف الأخرى المعقولة المشاركة في النقاش (سلناو وآخرون، 2009). هذه القواسم المشتركة، كما يشرح بيرلمان وأولترخت-تايتكا 1969)، " تُدرك في الأغلب الأعم " لأن "احتمال أن تصل العديد من الحجج الخاطئة تماما إلى نفس النتيجة هو احتمال ضئيل جدا" (ص 471).

يوضح سلناو وزملاؤه (2009) أنه عندما يتم التنازع في قضايا المخاطر في مكان عام، يعمل التقارب بطريقة منهجية:

> إننا نرى التقارب باعتباره الهدف الأولي/الأصلي في التواصل حول الخطر. وتثير حالة عدم اليقين في حالات الخطر ادعاءات متنافسة حول

مستويات الخطر وحول الوسائل المناسبة للاستجابة. وهكذا، تظهر حجج متنوعة. عندما يلاحظ الجمهور هذه الحجج، فمن غير المرجح أن يقبل تماما خطأً واحدا من الاستدلال ويرفض تماما خطأً آخر. وبدلا من ذلك، فإن من المرجح أن يفهم الجمهور معنى لهذه القضية من خلال مراقبة الطرق التي تتفاعل بها الحجج .

إن التقارب الذي يصفه سلناو وآخرون (2009) يمكن أن يُنظر إليه من خلال مثال ظاهرة الاحتباس الحراري المقدمة أعلاه. ويعرض الشكل رقم 10.1 عدة مواقف متنافسة حول قضية الاحتباس الحراري العالمي. وتتراوح المواقف من التطرف الكامل القائل بأن الاحتباس الحراري أسطورة والموقف القائل بأن الاحتباس الحراري شديد لدرجة لا يمكن عكسها. في هذه الحالة، فإن غالبية المواقف على الأقل تعترف بوجود الاحتباس الحراري. وبالتالي، فإن المواقف المتباينة تقدم قوة لموقف التقارب بأن الاحتباس الحراري موجود إلى حد ما. إن الإنكار الكامل من الاحتباس الحراري حجة ضعيفة في أنها لا تتقارب مع مواقف أخرى (سلناو وآخرون، 2009). ويمثِّل التقارب في الرسم البياني بنقاط التقاطع في الدوائر. في هذا المثال، فإن الاستنتاج المرجح هو أن الاحتباس الحراري يشكل خطرا، ولكن كيفية التعامل معها ما زالت غير مفهومة.

(الشكل 10-1: تقارب التواصل حول الاحتباس الحراري)

لا وجود للاحتباس الحراري.
قد توجد ظاهرة الاحتباس الحراري.
توجد ظاهرة الاحتباس الحراري، لكننا لا نعرف ما يجب القيام به حتى الآن.
توجد ظاهرة الاحتباس الحراري، وهذا هو ما يجب القيام به.
توجد ظاهرة الاحتباس الحراري، وقد فات الأوان لوقفها .

التواصل المسئول حول المخاطر

إن النظر في نهج التركيز على الحوار ونهج التركيز على التكنولوجيا والمخاطر والغضب يمكن أن يجعل التواصل حول الأزمة يبدو مربكا . إن محاولة التواصل

بمسؤولية في وضع معقد قد يبدو مهمة شاقة. وبعد النظر في هذا التحدي لبعض الوقت، نعتقد أننا قد وصلنا إلى نُهج واضحة ومعقولة: ونحن نقدم خيارا كبيرا كأساس للتواصل المسئول حول المخاطر. وإننا أيضا نعارض خيارا كبيرا ذو رسائل خيالية تم تصميمها لتضليل الجمهور.

الخيار المهم

ينسب إلى نيلسن (1974) Nilsen فضل تطوير مفهوم الخيار المهم في سياق دراسات التواصل. ويوضح نيلسن أن حصة جيدة من كرامة الإنسان تكمن في القدرة على اتخاذ قرارات عقلانية. وبوصفنا متواصلين مع المخاطر، فإننا نسعى في كثير من الأحيان للتأثير على تلك القرارات.

إذا قدمنا معلومات غير واضحة أو منحازة لأصحاب المصلحة، فإنه يمكننا إفساد عملية صنع القرار. ويمثل الخيار الكبير الظروف المثالية لصنع القرار الحر والواعي. ويؤكد نيلسن أن أصحاب المصلحة ينخرطون في خيار كبير عندما يتم استيفاء المعايير الخمسة التالية:

1. أصحاب المصلحة متحررون من الإكراه البدني أو العقلي.
2. يتم الاختيار استنادا إلى جميع المعلومات المتوفرة.
3. ترد جميع البدائل المعقولة في المناقشة.
4. يتم الإفصاح عن العواقب على المدى القصير والطويل ومناقشتها.
5. كلا من المرسلين والمستقبلين للرسائل منفتحين حول الدوافع الشخصية لديهم والتي قد تؤثر على عملية صنع القرار.

وتوفر هذه المعايير الخمسة إطارا أوليا لتجنب التحيز والتلاعب في التواصل حول المخاطر. وعندما يطبق على نحو فعال، وفقا لنيلسن، يخلق الاختيار الكبير سوقا للأفكار حيث يمكن سماع وفهم مختلف وجهات النظر على حقيقتها. إن سماع أصحاب المصلحة لوجهات النظر يُمكِّنهم من اتخاذ القرارات الموضوعية التي يعتقدون أنها في مصلحتهم.

مع التأكيد على المعـايير الخمسـة للاتصـال/التواصـل المفتـوح، يحـذر نيلسـن (1974) مـن عـدة أشكال للتوصل التي يمكن أن تخفض من فرصة الاختيار الكبير. ويصف نيلسن هذه الأشكال من التواصـل المشْـكِل "المعلومـات الخاطئـة / التضـليل" (ص 71). وتشـمل المعلومـات الخاطئـة الخصائص التالية:

- معلومات غير كاملة
- معلومات متحيزة
- الوحدات الإحصائية غير كافية أو غير مكتملة التحديد
- مصطلحات غامضة أو ملتبسة يجد فيها المستمعون معاني خاطئة
- العلاقات الضمنية بين المسألة قيد المناقشة وغيرها من القضايا في حين أن الحقيقـة أنـه لا وجود لأية علاقة (على سبيل المثال، الشعور بالذنب بتداعى المعاني/الارتباط)
- الشعور الزائف بالاستعجال أو الشعور الزائف بالأهمية
- درجة عالية من اللغة المعبأة عاطفيا، والتي يمكن أن تشوه المعنى (ص. 71-72)

وإذن لكي يحدث الاختيار الكبير يجب أن يستوفي من يقومون بالتواصـل المعـايير الخمسـة التـي نوقشت في وقت سابق وتجنب الأشكال السبعة من التضليل.

بصفتنا قائمين بالتواصل مع المخاطر، ينبغي علينا أن نسعى لتلبيـة هـذه المعـايير وتجنـب هـذه المزالق. وكمستقبلين للإبلاغ عن المخاطر، ينبغي لنا أن نطالب المتحـدثين باعتنـاق هـذه المعـايير والاعتراض إذا ما شعروا بأنهم منخرطـون في تضـليل/ معلومـات خاطئـة. فـوق كـل شيء، يعمـل التواصل حول المخاطر بشكل أفضل عندما يخدم التوصل حـول الخطـر بصـفته "وسـيطا نزيهـا" للمعلومات لأصحاب المصلحة ذوي الصلة.

الرسائل الوهمية

إن أكبر تهديد للخيار الكبير هو ضعفنا أمام التى تخبرنا بما نريد أن نسمع حتى عندما يبدو أن تصديق صحة هذه الرسائل الجيدة جدا أمـرا شـديد الصـعوبة . وعـلى الـرغم من ألفـة القـول المـأثور القـديم، "إن أي شيء يبـدو جيـدا جـدا ليكـون صـحيحا ربمـا

يكون كذلك،" والكثيرون منا يقعون في بعض الأحيان ضحية ما يسميه بيرو Perrow (1999) الرسائل الوهمية . ويوضح بيرو أن الرسائل الوهمية تحكي للجمهور ما يريد أن نعتقد من خلال إنتاج إدارة للأزمات وتقييم للمخاطر بخطط مبالغ فيها من شأنها خلق وهم / خيال السلامة. و يقول بيرو ، على سبيل المثال، أن شركة اكسون استخدمت خطط أزمتها كوثائق خيالية بدلا من مخططات للعمل حتى تتجنب مناقشة خطر حقيقي على نقل النفط في ألاسكا. ويوضح بيرو إما أنه ، سواء عمدا أو عن غير قصد، يمكن لتحيزات التواصل حول المخاطر أن تطغى عليها، مما أدى إلى التوصل الخادع الذى يبالغ بجرأة/ بوقاحة فى مزايا أحد الأوضاع في حين يرفض جميع الأوضاع الأخرى.

فرصة 4

لضمان المسؤولية الاجتماعية، ينبغي أن يلتزم كل تواصل حول المخاطر بمعيار الخيار المهم.

إن الرسائل الوهمية جزء دائم الحضور في حياتنا. إن المعلنين يخبروننا أن منتجاتهم سوف تتغير حياتنا بطرق سليمة جيدة جدا يصعب أن تكون صحيحة. إننا ندرك في مرحلة المراهقة المبكرة أن مثل هذه الرسائل لا يمكن أن تؤخذ على محمل الجد، وإننا كمستهلكين لرسائل التواصل حول المخاطر، يجب أن نكون يقظين بدرجة مساوية. وإذا ناقشنا محاورا يتناول الخطر من جانب واحد فقط من قضية، فإنه يجب أن نطالب بسماع الإطراف الأخرى كذلك. وإذا هون محاورا حول بتبسيط قضية أو استخدم لغة ومصطلحات لا نستطيع أن نأمل في فك رموزها، فإنه يجب أن نطالب بأن يتم توفير الرسالة بطريقة واضحة وملائمة. ويقدم مفهوم الخيار كبير مجموعة اجتازت اختبار الزمن من المعايير التي ينبغي على جميع من يتواصلون حول المخاطر اعتناقها. وهكذا، نقدم الفرصة رقم 4.

ملخص موجز

لكل حدث من أحداث الأزمة، مهما كان محيرا، درجة ما من التحذير قبل أن يحدث. هذا التحذير هو الخطر. قد يكون خطر واضحا وضوح الشمس، كما في المناورات

المروعة للرياضـيين في أحـداث مثـل دورة الألعـاب X أو الألعـاب الغريبـة التـي تتحـدى المـوت للقافزين بالدراجات النارية. ومع ذلك فإنه في معظـم الأحيـان، يكـون الخطـر خفيـا. وإذا أردنـا تحديد الخطر والتعلم منه، والتواصل المسئول عن المخاطر، فإن من الحكمة وضع الفرص التالية في الاعتبار:

إن أهم نشئ هو أن التواصل الفعال عن المخاطر يسمح بالتفاعل بين جميـع أصـحاب المصـلحة في أي حالة خطر. ولتعظيم هذا التفاعل، يجب أن يكون التوصل عن المخاطر واعيا بالاحتياجات المختلفة لمختلف أصحاب المصلحة.

فرصة 1: يمكن للتواصل الفعال عن المخاطر تعطيل الأزمة ومنعها مـن الوصـول إلى حجمهـا الكامل.

فرصة 2: التوقعات الواعية ضرورية لإدراك المخاطر الجديدة.

فرصة 3: يجب على التواصل حول المخاطر تبرير كل من الخطر والغضب.

فرصة 4: لضمان المسؤولية الاجتماعية، ينبغـي ربـط جميـع أنـواع التواصـل حـول المخـاطر بمعيار الخيار الكبير.

الفصل الحادي عشر

الاستجابة للمتطلبات الأخلاقية للأزمة

عندما واجه "كينيث لاي" الرئيس التنفيذي لشركة إنرون الاتهامات بالكذب على الجمهور والمستثمرين، والدولة والموظفين عن حالة شركته، أنكر أنه قد فعل أي شيء خطأ، وادعى أن مرؤوسيه قد ضللوه وأنه لم يكن مسئولا عن ممارسات إنرون التجارية غير المشروعة والخادعة. وفي وقت لاحق تم الكشف عن أن المسئولين التنفيذيين في إنرون قد تلاعبوا بأسعار الأسهم ، واختلقوا نقصا في الكهرباء حتى يتمكنوا من تقاضى معدلات أعلى للأسعار، وقاموا برشوة المسئولين.

وكما رأينا في الفصل 6، أدى انهيار شركة إنرون إلى فقدان مئات من الموظفين وظائفهم وضاعت مدخرات تقاعد الكثيرين. لقد استخدم كينيث لاي، مثل العديد من كبار المديرين التنفيذيين الآخرين المتورطين في الأزمة المالية، دفاعا مؤداه أنه عندما لا نسمع عن شر، فإننا لا نرى شرا للادعاء بأنه أنه لم يكن يعرف ما كان يدور في شركته.

في أبريل من عام 2013، انها مبنى مكونا من 11 طابقا في بنجلاديش كان المبنى يحوي خمسة مصانع للملابس الجاهزة مما أسفر عن مقتل أكثر من 1000 وإصابة 2500 عامل. كانت هذه المصانع تنتج الملابس منخفضة التكلفة لتجار تجزئة مشهورين بما في ذلك شركة بنيتون Benneton و ذا جاب The Gap وتشيلدرنز بالاس Children’s Palace . كان قد تم إبلاغ صاحب المبنى بوجود شقوق خطيرة في الجدران والأرضيات ولكنه طلب من العمال تجاهلها. في البداية، زعم الساسة أن انهيار المبنى لم يكن كبيرا. ولكن احتجاجات عمال صناعة الملابس والغضب الدولي دفعا إلى اعتقال عدة أشخاص بما في ذلك مالك المبنى.

تعرضت ظروف العمل في صناعة الملابس في البلدان النامية إلى انتقادات شديدة بسبب تصرفات مالكيها، بما في ذلك توظيف عمال دون السن القانونية ودفع أجور منخفضة

جدا وخلق ظروف عمل غير آمنة. وتعتمد تجار التجزئة على اليد العاملة الرخيصة جدا في البلدان النامية لإنتاج منتجات عالية الربح للبيع في أوروبا والولايات المتحدة. ويقول منتقدون أنهم يستغلون العمال ويعرضونهم للخطر حماية لأرباحهم.

وتوضح الأزمات في انرون وبنجلاديش والفضيحة الجنسية للكنيسة الكاثوليكية دور الأخلاق في الأزمات التنظيمية: وتنشأ العديد من الأزمات من خلال السلوك غير الأخلاقي وحتى غير القانوني من جانب المنظمة. وقد أدت الممارسات غير القانونية والخادعة للمنظمات وظروف العمل غير الآمنة ومتجرة المطلعين بأسرار الشركات وبيع المنتجات المعيبة عن علم وادعاءات التسويق المضللة والتحرش الجنسي والرشوة والعمولات، من بين العديد من الممارسات التجارية غير أخلاقية أخرى، إلى حدوث أزمات.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن كل الأزمات تقريبا، حتى لو لم تكن بسبب السلوك ، لها آثارها الأخلاقية. لقد أثار تسرب منصة فالديز النفطي التابعة لشركة اكسون عام 1989، على سبيل المثال، تساؤلات حول اللوم والمسؤولية وحول الاستغلال البيئيّ وعن حقوق السكان الأصليين. كذلك أثارت كارثة فوكوشيما في اليابان 2011 التساؤلات حول الاستخدام الآمن للطاقة النووية والحق في الوصول إلى المعلومات حول التعرض للإشعاع.

في هذا الفصل، نحدد الأخلاق والقيم ونصف بعض القضايا الأخلاقية الأساسية والقيم التي تنشأ أثناء الأزمة. إن من المهم أن ندرك أن الأخلاق تمثل دائما جزءا من أي حالة أزمة وأن الإخفاق فى التعامل معها يمكن أن يجعل أزمة أسوأ بكثير. كذلك فإننا نصف بعض الطرق التي يمكن أن تخلق القيم فيه فرصا للاستجابة الفعالة.

الأخلاقيات

تتعلق الأخلاق بالأحكام الأساسية للصواب والخطأ والخير والشر والمرغوب فيه وغير المرغوب فيه. والأخلاق هي القيم والمعايير والمبادئ، والمبادئ التوجيهية التي نستخدمها لإصدار هذه الأحكام. وتنشأ القضايا الأخلاقية والأسئلة كلما كان لموقف أو قرار إمكانية التأثير في شخص آخر. والموقف الذي يحدث فيه تمييز ضد شخص ما يكون

لاأخلاقياً بسبب تأثيره على هذا الشخص. إن الكذب غير أخلاقي لأنه ينكر على الشخص الذي يجري الكذب عليه حقه فى الحصول على معلومات دقيقة. ومع ذلك ، فإن جميع الناس يستخدمون من حين إلى آخر ما يسمى بالكذب الأبيض للمساعدة في إدارة حياتهم (بوك Bok، 1979). وهناك بعض الخلاف حول ما إذا كانت هذه الأكاذيب البيضاء تكون غير أخلاقية لأنها عادة لاتتسبب فى أي ضرر. عندما يكون التأثير المحتمل على الآخرين أكبر، لا تكتسب المسائل أهمية أكثر أخلاقية فأثناء الأزمة، واحتمالية ايذاء الاخرين غالبا ما تكون كبيرة جدا، وبالتالي، فإن الآثار الأخلاقية تكون كبيرة جدا (سيمولا Simola، 2003؛ ويلكنز Wilkins ، 2010).

تستند الأحكام الأخلاقية على قيم محددة تعلمناها وصارت منضوية فى نفوسنا . وجميعنا يصدر العديد من الأحكام الأخلاقية في كل يوم. قد نرى سياسيا يحاول تدوير قضية معينة بطريقة نحكم بأنها مضللة وخادعة. وقد نتخذ قرارات لشراء منتجات على أساس مدى حكمنا على سلوك الشركة. وفي تقييمنا أو حكمنا على سلوكيات بأنها خاطئة أو غير أخلاقية، فإننا نقوم بتطبيق مجموعة ما من المعايير أو القيم بشأن ما نعتقد أنه السلوك المناسب. وقد نعتقد، على سبيل المثال، أن السياسيين لا ينبغي أن يكذبوا أو يشوهوا الحقيقة، وأن الكذب خطأ. وقد نعتقد أن الشركات يجب أن تحترم البيئة، وأنها يجب أن تتصرف بمسؤولية في التعامل مع المواد السامة.

كان رد فعل كثير من الناس سلبا على فضائح الاعتداء الجنسي في الكنيسة الكاثوليكية. تم الحكم على تصرفات الكهنة المتورطين بأنها غير أخلاقية وفاسدة لأنها كانت فى الأساس تتعارض تماما مع قيم وقواعد الكنيسة. لقد انتهكت القيم الأساسية حول السلوك الجنسي المناسب (أقسم الكهنة على العزوبة) وحماية الأطفال. وبالإضافة إلى ذلك، يعتقد كثير من المراقبين أن الكنيسة قد ردت بشكل غير أخلاقي من خلال رفضها لقبول المسؤولية ومحاولة إخفاء الحقائق عن هذه الحالات. كذلك فإن تسرب نفط بريتش بتروليوم في خليج المكسيك في عام 2010 قد أحدث ضررا كبير بالبيئة وبصناعة صيد الأسماك والسياحة وبالعديد من المجتمعات. لقد انتهكت القيم الأساسية حول احترام البيئة لأن ما يقرب من 5 ملايين برميل من النفط

قد تسربت في الخليج. أشار بعض النقاد إلى أن بـريتيش بتروليـوم BP قـد حاولـت التقليـل مـن حجم الضرر وحجبت المعلومات عن حجم التسرب وأثره.

تساعد الأحكام الأخلاقية فى ترقية سلوكنا وخياراتنا. فبينما لا أحد منا يـتصرف بطريقـة أخلاقيـة في كل وقت، فإن معظمنا على الأقل يعترفون عندما يتصرفـون بطـرق قـد يُحكـم باعتبارهـا غـير أخلاقية. وبالإضافة إلى ذلك، قد تختار أن نتجنب التفاعل مع الآخرين الـذين نحكـم بـأنهم غـير أخلاقيين . إن الشخص الجيد، على سبيل المثال، من المرجح أن يحوز تصديقنا. هـذا ينطبـق عـلى خياراتنا حول التعامل مع منظمات معينة أيضا. إن منظمة ذات سمعة جيدة قد تكتسب المزيد من الدعم من جمهورها وأصحاب المصلحة خلافا لأخرى يُحكم بأنها سيئة أو غـير أخلاقيـة. لقـد توقف كثير من الناس عن بذل المال للكنيسة الكاثوليكية في أعقاب الفضائح الجنسية ، كما مزق كثير من الناس بطاقات ائتمان اكسون في أعقاب تسرب نفط منصة فالديز.

ومع ذلك فإن هذه الأحكام الأخلاقية ليس من السهل القيام بهـا. إن بعـض النـاس ينظـرون إلى المعايير الأخلاقية العامة التي يمكن أن تنطبق في جميـع الظـروف وبالنسـبة لجميـع النـاس. وفي حين المعايير العمة من شأنها أن تجعل الأحكام الأخلاقية أسهل بكثير، يتفق معظم الباحثين عـلى أن الوضع المحدد عامل مهم في تحديد كيفية تطبيـق الأخلاقيـات. وبالإضـافة إلى ذلـك، تختلـف المعايير الأخلاقية على نطاق واسع جدا بين الثقافات والمجتمعات والفئـات المهنيـة. إن مـا يمكـن أن يعتبر معيارا أخلاقيا مناسبا للمحامين قـد يكـون مختلفـة جـدا في حالـة اختصـاصي العلاقـات العامة. كذلك فإن ما يعتبر سلوك أخلاقيا في الصين لا يمكن أن يعتبر مقبولا في جنـوب أفريقيـا أو البرازيل.

في معظم الحالات تكون الأحكام الأخلاقية أكثر شمولا عندما تأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية والقيم المختلفة والولاءات المتنافسة والواجبات والالتزامات المعقدة. إن هذه هي الأوضـاع التـي واجهتها معظم المنظمات التي يشترك فيها العديـد مـن أصـحاب المصـلحة (كريستنسـن وكـولز، .(Christensen & Kohls, 2003

الشركات بوصفها وكيلا أخلاقيا

أحد التعقيدات التي تتعلق بالأخلاقيات التنظيمية يتعلـق بالسـؤال: هـل يمكـن أن

تتصرف منظمة بطريقة أخلاقية أو غير أخلاقية؟ كثيرا ما يقول الفلاسفة أن البشر فقط هم الكيانات الأخلاقية وإنهم فقط من يمكنهم إصدار الأحكام الأخلاقية. أما المنظمات، لأنها ليست بشرا، فإنه لا يمكن اعتناقها المعايير الأخلاقية القائمة إنسانية الأساس. وبناء على هذا، جادل البعض بأن أفراد المديرين فقط هم من يمكن مساءلتهم من الناحية الأخلاقية. عندما ترتكب منظمة خطأً ، فإن يجب أن يُرجع إلى المدير الفرد (الوكيل الأخلاقي) الذي اتخذ القرار. أما إذا لم يمكن العثور على مدير، فمن ثم سيكون من غير المناسب اعتبار المنظمة ككل مَسْؤُولة أخلاقيا لأنها ليست كيانا أخلاقيا. اقترح آخرون أنه في كثير من الأحيان يكون المدير الفرد مجرد كبش فداء لتصرف غير أخلاقي، كما ينبغي اعتبار التنظيم ككل مسؤولا أخلاقيا. ومع ذلك، فإن المنظمات غالبا ما تتصرف بطرق جماعية مثل الوكيل الأخلاقي. وهناك رأي ثالث هو أن المنظمة والمديرين الذين يتخذون القرارات عن المنظمات ينبغي أن يعتبروا مَسْؤُولين على حد سواء. وبهذه الطريقة، يمكن للمجتمع أن يساعد على ضمان وجود المساءلة موجودة وإجبار المنظمات على التصرف بطرق أخلاقية (سيجر و كوهن، Seeger & Kuhn, 2011).

في كثير من الحالات يؤدي السلوك غير الأخلاقي إلى أزمة ، وهناك جدل حول من هو المسؤول ومن الذي يجب محاسبته. يحدث هذا لأن أسباب الأزمات غالبا ما تكون غير مؤكدة وغير واضحة وخاصة في المراحل الأولى، ولأن المنظمات والأفراد يريدون تجنب المسؤولية. في حالة إنرون، والتي ناقشناها في وقت سابق، ادعى كبار المديرين أنهم لم يكونوا يعرفون ما كان يحدث وسعوا إلى تحويل اللوم إلى بعضهم البعض.وبينما كبار المديرين قد تصرفوا بشكل واضح بطرق غير أخلاقية ، كانت ثقافة الشركة بأكملها مما يروج للتصرفات غير الأخلاقية. في حالة إنرون، تعرض كل من المديرين والمنظمة بأكملها في نهاية المطاف للمساءلة. وفي حالة تسرب بترول منصة بريتيش بتروليوم BP، ثارت تساؤلات حول الشركة التي تمتلك منصة الحفار والمقاولين الذين ساعدوا فى تركيب بعض معدات السلامة. جادلت BP أن هذه الجماعات أيضا تتقاسم المسؤولية. إن مسألة الوكالة الأخلاقية مهم لأنها غالبا ما تحدد الذين سوف يكونون مسئولين عن السلوك غير الأخلاقي.

القيم

كما لوحظ في وقت سابق، تستند الأحكام الأخلاقية على القيم (باير ولوتز Beyer & Lutze، 1993). القيم هي المواقف الأكبر التي تعلمناها والتي تنبئ عن مواقفنا ومعتقداتنا، وفي نهاية المطاف، وأحكامنا الأخلاقية. إنها الأكثر تحديدا من الأوامر بالفعل والواجبات والمثل والمعايير والأهداف التي توجد في جميع جوانب أوثقافة، أو مجتمع. وعلى سبيل المثال، لقد تعلم الكثير من طلاب الاتصالات إعطاء قيمة لحرية الكلام والتعبير و تنوع الآراء وحرية تدفق المعلومات. إن مهنة الرعاية الصحية تعلم قيم التآزر والتغذية ورعاية المرضى والأقل حظا. وتشير جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA) إلى أن القيم الأساسية للنصرة والصدق والخبرة والاستقلالية والولاء والعدالة مفيدة للمهنة ("بيان عضو بالـ "PRSA، 2000). وتدرِّس معظم مدارس إدارة الأعمال طلابها مبادئ المسؤولية الاجتماعية جنبا إلى جنب مع القيم المرتبطة بالأرباح. وبالطبع، يتم تدريس القيم أيضا في المنزل ومن خلال الدين. هكذا تكون القيم في كل مكان في حياتنا.

إن ما يثير الاهتمام بشكل خاص هو أن ليس كل شخص يوافق على أن نفس مجموعة القيم هى الأكثر أهمية ، فبعض الناس يعلون من قيمة الحرية الشخصية والاختيار الشخصي، بينما يضفي آخرون أهمية أكبر على القيم الدينية وقدسية الحياة البشرية. يكمن هذا الصراع القيمي وراء النقاش الجاري حول الإجهاض. في المنظمات تتعارض القيم المتعلقة بالربحية وتحقيق المكاسب الاقتصادية في كثير من الأحيان مع القيم المتعلقة برفاهية الموظفين أو البيئة. إن القيم تختلف اختلافا كبيرا من فرد إلى آخر ومن سياق إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن ثقافة إلى أخرى. إن حقيقة أن ليس جميع الناس متفقون على نفس مجموعة القيم غالبا ما يوصف بأنه عرض للقيم المتنافسة، ففي أي حالة معينة هناك في الأغلب الأعم عدم اتفاق على أى القيم هي الأكثر أهمية وأيها قد ينطبق في هذه الحالة. في كثير من الأحيان، قبل أن يتم اتخاذ قرار، لا بد من إجراء مناقشة ومناظرة حول هذه القيم وفرزها.

في إحدى الحالات ذات الصلة، شهدت مدينة في ولاية كاليفورنيا وقوع زلزال. كان السكان يخشون العودة إلى منازلهم بسبب التوابع المحتملة للهزة الأرضية وتجمعوا في

حدائق المدينة. كانت على المدينة أن تقرر ما إذا كانت تقام أو لا تقام خيام لهم. كان قائد الشرطة ضد إقامة الخيام مدعيا أنه لا يمكنه ضمان الأمن والنظام العام، وأنه ينبغي تشجيع الناس على التفرق. جادل مدير إدارة الطوارئ قائلا أن الخيام كانت ضرورية لضمان رفاه والمصلحة النفسية المجتمع. في هذه الحالة، كانت القيم المتعلقة بالأمن في صراع مع تلك التي تنطوي على الصالح العام. أما عمدة المدينة فقد قرر، مع أخذ الوضع بعين الاعتبار، أن الخيام سوف تُنصب .

خلال تفشى وباء أنفلونزا "الخنازير" H1N1 عام 2009، تم تشجيع العديد من المدارس والكليات على إعادة النظر في سياسات حضورهم. وأشار مسئولون في مجال الصحة العامة، الذين يقدرون رفاه الجمهور، إلى أن حضور الطلاب المرضى إلى الفصول من شأنه أن يزيد من انتشار المرض، وجعل الوباء أسوأ من ذلك بكثير. إن المدارس والكليات، مع ذلك، تقدر قيمة التعلم والتعليم وامتنعت عن تغيير سياسات حضور الطلاب. حاولت إحدى الجامعات تحقيق التوازن بين هذه القيم المتنافسة بالرسالة التالية: "سوف يكون من المتوقع أن يوازن الطلاب ذوي أعراض الأنفلونزا بين مسؤولياتهم الأكاديمية والمسؤولية الاجتماعية للعزل الذاتي. وفي المقابل، فإنه يجب على الطلاب توقع أن يبدي مدرسيهم مرونة معقولة في إنفاذ السياسات المكتوبة لحضور الصف والغياب بعذر ". وفي هذه الحالة، كانت القيم المتنافسة متوازنة.

القيم والأزمة

كما توضح الأمثلة السابقة، فإن المسائل الأخلاقية هي دائما تقريبا اعتبارات هامة التالية الأزمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأزمات غالبا ما تخلق الحاجة إلى تحقيق التوازن بين القيم المتنافسة. والأزمات، بحكم التعريف، قد خلقت بعض الضرر ولها القدرة على خلق المزيد من ذلك. في كثير من الأحيان، تخلق الأزمة ضحايا من الضعاف جسديا ونفسيا واقتصاديا. والقيم التي تعتبر مهمة في أوقات الحياة الطبيعية والاستقرار قد لا تكون حاسمة أثناء حالة الأزمة. وفي كثير من الحالات، يلزم وضع المخاوف حول الميزانيات على المدى القصير جانبا حتى يتسنى معالجة الاحتياجات العاجلة للضحايا .

غالبا ما تبرز ثلاثة معايير أخلاقية في حالات الأزمات: المسؤولية والمساءلة، والوصول إلى

المعلومات، وأخلاقيات الرعاية الإنسانية.

المسؤولية والمساءلة Responibility and Accountability

بعد الأزمة، هو هناك دائما تقريبا محاولة لفرز ما حدث من خطأ والسبب في ذلك. وإن جزءا من هذه العملية هو تحديد الذين قد يكونون مسئولين أو تحت طائلة المسؤولية. المسؤولية هي مفهوم أخلاقي واسع يشير إلى حقيقة أن الأفراد والجماعات لديهم التزامات وواجبات أخلاقية تجاه آخرين ورموزا أكبر أخلاقية ومعنوية ومعايير وتقاليد. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المسؤولية بمن أو ما تسبب في الحصيلة النهائية . وعلى وجه الخصوص. إذا اتخذ شخص ما اختيارا حرا أدى إلى نتيجة معينة، فمن ثم يكون هو/هي المسئول عن هذه النتيجة. إذا تجاوزت إشارة المرور الحمراء ولم أتقف وتسببت في وقوع حادث، فإنني المسئول عن هذا الحادث. وهنا قد يطلب مني بعد ذلك تبريرا لأفعالي. إذا اتخذت منظمة ما بعض الإجراءات التي تسبب الضرر، مثل خلق أزمة، فإنها مسئولة أيضا، ومن المرجح أن تضطر للمساءلة عن أفعالها. وهكذا، فإن المسؤولية والمساءلة مرتبطتان بشكل وثيق بالمفاهيم الأخلاقية.

كما وصفنا في الفصل 4، تمثل العديد من المقاربات المرتبطة بالتوصل عقب الأزمات استراتيجيات استعادة الصور مصممة للاستجابة للأزمة أو تقديم تبرير أو تفسير لما حدث. وأيضا ، كثيرا ما تستخدم استراتيجيات استعادة الصور للحد من أو احتواء مسؤولية منظمة ما، والتي قد تعني أيضا مسؤولية أقل قانونية . بشكل عام، يعتبر قبول المسؤولية عن التصرفات سلزكا أخلاقيا (أولمر و سلناو Ulmer & Sellnow, 2000). ويشمل ذلك اتخاذ إجراءات لمساعدة الضحايا، وتوفير الدعم والموارد، والمساعدة في تخفيف واحتواء الضرر. إن السعي لتجنب أو نفي المسؤولية يعتبر سلوكا غير أخلاقي. وهذا يشمل إنكار حدوث أي ضرر وإلقاء اللوم على الآخرين ورفض تقديم المساعدة للضحايا على أساس أنه قد يخلق مسؤولية قانونية. بعد تسرب نفط منصة بترول فالديز، ألقت اكسون اللوم والمسؤولية عن الحادث على قبطان السفينة وعلى العادات التي تدفع أمريكا للحاجة إلى نقل النفط، وعلى ولاية ألاسكا لتدخلها فى عملية إزالة التسرب . ويوضح هذا المثال أيضا مشكلة الوكالة الأخلاقية

للشركات التي وصفناها سابقا فى هذا الفصل. بالإضافة إلى دور المسؤولية في حالات عقب أزمة، فإن لدى المنظمات أيضا مسؤوليات أخلاقية قبل حدوث الأزمة. إن من واجبها الأخلاقي توخي الحذر في قراراتها وعملياتها، بحيث لا يحدث ضرر. إن مما ينبغي عمله صيانة الآلات وتدريب العمال بشكل مناسب.كما يلزم وضع إجراءات للتعامل مع المواد الكيميائية الخطيرة حتى لا يصاب أحد بسوء. وينبغي أن تؤخذ السلامة على محمل الجد. والأهم من ذلك، على المديرين تحمل المسؤولية الأخلاقية لمراقبة منظماتهم ووضع علامات التحذير من أي أزمة وشيكة ويجب العمل على تلك التحذيرات. ومن ثم تنطوي الفرصة رقم 1 على دور المسؤولية في التواصل حول الأزمة.

فرصة 1

تكون المؤسسات أكثر قدرة على تحقيق استجابات مفيدة للأزمة إذا كانت على استعداد لقبول المسؤولية عن أي إجراءات يمكن أن تكون قد تسببت في أزمة.

إن قبول المسؤولية فرصة للمنظمة لإثبات موقفها الأخلاقي. وإن المنظمات التي تتبنى الأخلاق في وقت مبكر من الأزمة أكثر احتمالا لاكتساب القدرة على التحرك بسرعة نحو التجديد من تلك التي تنشغل في مناقشات مطولة حول اللوم والمسؤولية.

مدخل الوصول إلى المعلومات

كما ذكر في وقت سابق، أن القيم الأساسية للتواصل هي حرية القول والتعبير وحرية تدفق المعلومات. وبشكل عام، يوجد الالتزام الأخلاقي لتزويد الناس بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ خيارات مدروسة. ويشار إلى هذا الالتزام في بعض الأحيان باسم الخيار الكبير ، لأنه يعطي الناس المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات هامة. وإن المنظمات التي تتعامل مع المواد الكيميائية السامة، على سبيل المثال ، لديها التزام أخلاقي لإبلاغ أعضاء المجتمع المحيطة بالمخاطر المحتملة حتى يتمكن أفراد المجتمع من اتخاذ خيارات مدروسة بشأن كيفية الاستجابة . تسرد شركات الأدوية مخاطر استخدام المخدرات على عبوات منتجاتها. وفى الغالب تفرض الحكومة وضع ما ينص على هذه التحذيرات، والعمل على إعطاء المستهلكين المعلومات اللازمة لاتخاذ خيارات مدروسة حول القضايا الهامة.

إن أي نوع من الخداع يمثل أمرا مشكوكا فيه أخلاقيا لأنه يقيد حرية الشخص الذي يجري خداعه. وإن الأكاذيب تجعل الكذاب في وضع أكثر قوة من أولئك الذين كذب عليهم لأنهم لا يحصلون على المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار مستنير. وكما ناقشنا في الفصل 3، أثناء كارثة بوبال، حيث لقي ما لا يقل عن 5000 شخص حتفهم، وسعت يونيون كاربايد لإدارة مخاوف الجمهور حول مصانعها من خلال وصف مبيد الحشرات الذي كانت تنتجه بوصفه أدوية نباتية حميدة . لقد ساعد هذا الوصف الدقيق على تخفيض مستوى فهم الجمهور عن المنشأة الكيميائية، وكان هذا يعني أن السكان لا يمكنهم اتخاذ خيارات مدروسة بشكل كامل عن المخاطر. وبالمثل، كما ناقشنا في الفصل 3، ساعدت حملة علاقات عامة فعالة جدا في إقناع سكان ألاسكا أن التنقيب عن النفط والشحن آمن وأنه من غير المرجح حدوث تسرب كبير. في نهاية المطاف دعم الجمهور بناء محطة في فالديز، ألاسكا، وسمح بشحن النفط عبر مضيق برنس ويليام ساوند. إن حقيقة أن الناس اعتقدوا أن التسرب كان من مستبعدا جدا قد ساهمت في هذا الشعور بالرضا عن النفس، وربما ساهم في نهاية المطاف في تسرب اكسون وتأخر التطهير.

في بعض الحالات، تحاول المنظمات تجنب تقديم المعلومات لأنها مكلفة للغاية ومعقدة. وعلى سبيل المثال، قاومت شركات المواد الغذائية، بعض الجهود لذكر بلد المنشأ للمنتجات. وهم يدعون أن تتبع والإبلاغ عن هذه المعلومات عندما يمكن أن تشمل الأطعمة مكونات من عشرات الدول سيكون صعبا للغاية. ومع ذلك، يدعي آخرون أن المستهلكين لديهم الحق في معرفة من أين يأتي طعامهم وإن عدم وجود هذه المعلومات يجعل من الصعب دعم المزارعين المحليين.

أحيانا ما تحجب المنظمات المعلومات أوتؤجلها صدورها مؤقتا لمجموعة متنوعة من الأسباب المبررة أخلاقيا. ففي حالة وقوع كارثة طيران، على سبيل المثال، عادة ما يتم إبلاغ عائلات الضحايا قبل أن يتم الإفراج عن قوائم الركاب إلى الصحافة. وهذا العمل يحترم حقوق الأُسر. وأحيانا ما تتضمن خطط أزمات المدارس اشتراطات لحماية خصوصية الطلاب.

تمثل الأزمات التنظيمية مناسبات عامة تخلق قدرا كبيرا من الاهتمام الوثيق لدى وسائل الإعلام. وعادة ما يكون هناك ضغط كبير أن تكون مفتوحة و صادقة وأمينة . ومع ذلك، فإن المنظمات غالبا ما تختار أن تحجب المعلومات وتحاول أن تظل غامضة استراتيجيا أو ، ببساطة، تكون حائطا حجريا. هذه الأنواع من الاستجابات عادة ما تكون غير مبررة أخلاقيا، وغالبا ما تؤدي إلى مزيد من الضرر لسمعة المنظمة . وعادة ما تزداد حدة أزمة بإدراك أن المنظمة غير شريفة أو أنها تحجب المعلومات (بنوا، Benoit ، 1995). وفي المقابل، فإن تصور أن المنظمة كانت منفتحة وصادقة وعلى استعدادا لتقديم جميع المعلومات ذات الصلة قد يقلل من خطورة الأزمة ويساعد في نهاية المطاف صورة المنظمة. وهكذا، نقدم الفرصة رقم 2.

فرصة 2

إن المؤسسات التي تكون منفتحة وصادقة قبل وأثناء الأزمات هي أفضل استعدادا لإدارة الأحداث والتعافي منها.

مبدأ الإنسانية والرعاية

هناك معيار أخلاقي ذو صلة بالعديد من ظروف الأزمة يهتم بالرعاية الإنسانية. الإنسانية هي وجهة نظر فلسفية ونظام للقيم يؤكد على قيمة التفرد والقيمة المتأصلة للبشر. وتتعلق أخلاقيات الرعاية بواجب كل البشر تجاه الآخرين وتتطلب تحديدا استجابة داعمة للأفراد الذين عانوا من بعض الضرر والذين لديهم بعض الحاجة (جوهانسن وسيمولا Johannesen، 2001؛ Simola، 2003). في بعض التقاليد الدينية، يتم تصوير أخلاقيات الرعاية في الحكاية الرمزية للسامري الصالح. في هذه القصة ساعد شخص غريب شخصا آخر قد أصيب من قبل . هذه القصة تعلمنا الدروس التي تبين أن علينا جميعا التزامات بمساعدة الآخرين في أوقات الحاجة، حتى الغرباء. هذا المنظور الأخلاقي يكون في كثير من الأحيان ذو أهمية خاصة عندما تخلق أزمة أو كارثة ما ضحايا عانوا من المشقة والخسارة والأذى الجسدي والاقتصادي والعاطفي.

والتوجه الإنساني يتطلب أن تكون المنظمات حساسة للضرر الذي قد يكون ناجما عن

عملياتها، بما في ذلك ما يمكن أن يحدث في أزمة. بعد وفاة موظف بسبب حادث تنظيمي أو عنف في مكان العمل ، وتوفر العديد من المنظمات المساعة المالية للأسرة. كذلك يكون تقديم الإرشاد النفسي للضحايا وأسرهم، وغيرهم من المتضررين في كثير من الأحيان جزءا من الاستجابة للأزمات.

في حالة واحدة شهدناها، وقع إطلاق نار مأساوي في حرم إحدى الكليات خلال أسبوع النهائيات وكان العديد من الطلاب مستاء جدا. قدمت الكلية الإرشاد النفسي لأي طالب يطلب ذلك وتأجلت الامتحانات النهائية لأي طالب يشعر بالحاجة إلى مزيد من الوقت. كذلك أقامت الكلية صلوات تذكارية وقدمت أنواعا أخرى من الدعم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين.

الفرصة 3

إن المنظمات التي تجعل الإنسانية والرعاية من أولوياتها قبل الأزمات هي الأفضل استعدادا تنفيذ هذه القيم بعد حدوث الأزمات.

يتعهد العديد من وكالات الإغاثة، بما في ذلك الصليب الأحمر الأمريكي ومختلف وكالات الإغاثة على أساس ديني، بالاستجابة بالرعاية والإنسانية للأزمات واسعة النطاق. وتقدم اللجنة الدولية للصليب الأحمر المساعدات الطبية والمواد الغذائية والمأوى والعلاج النفسي والمساعدة المالية قصيرة الأجل لضحايا الكارثة. وتحدد مهمتها كخدمة إنسانية من خلال "توفير الإغاثة لضحايا الكوارث" ومساعدة الناس في "منع والتأهب والاستجابة للأزمات الطارئة". ("ما هي المَهَمَّة" What is the mission 2005).

بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر/أيلول، قدم مئات الآلاف من الناس من جميع أنحاء العالم التبرعات لمختلف الصناديق لمساعدة الضحايا وأسر الناجين. وقد حدثت استجابات مماثلة لمعظم الكوارث الكبرى. وتضمنت استجابات الرعاية لكارثة تسونامي في المحيط الهندي الملايين من الدولارات من التبرعات الخاصة. وتم جمع نحو 30 مليون دولار بواسطة مؤسسة بوسطن لدعم ضحايا تفجيرات ماراثون بوسطن في 2013. إن الأزمة غالبا ما تخلق فرصة للمنظمات والجماعات الأخرى والوكالات

للاستجابة بالطرق والرعاية الإنسانية ودعم رعاية الآخرين والاستجابة أخلاقيا لمعاناة الإنسان. وفي الواقع، هناك ميل طبيعي للرغبة في المساعدة في أعقاب الأزمات. وإن مشاهدة روايات الضحايا عبر وسائل الإعلام تدفع الناس للمساعدة في أعقاب الأزمة. من منظور إنساني، على المنظمات أن تضطلع بالواجب الأخلاقي لتجنب إيذاء الآخرين ، وعليها أيضا واجب أن تكون داعمة لأولئك الذين تضرروا من الأزمات. وعندما تعترف منظمة أنه في أعقاب الأزمة أن من أولى التزاماتها مساعدة الآخرين، فإن هذا يولِّد حسن النية ويعزز سمعتها. هذا يمكنه أن يساعد المنظمة في التحرك نحو التجديد. تشير الفرصة رقم 3 إلى أن النزعة الإنسانية والرعاية حاسمة في الأزمات التالية.

دور القيم في الاستجابة للأزمات

في حين أن لأزمات دائما ما تخلق التهديد والأذى، فإنها أيضا تخلق فرصا لتوضيح القيم وإبرازها من خلال العمل بالسلوكيات الأخلاقية. وفي أثناء الأزمة، تناضل المنظمات في كثير من الأحيان للتصرف بشكل مناسب. إن الأزمة وضع عويص وغامض، وببساطة لا تعرف المنظمات أحيانا ماذا تفعل. والمديرون كثيرا ما يتحيرون وحتى أنهم يشعرون بالصدمة ولا يمكنهم ،ببساطة، تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها. في هذه الحالات، من المهم جدا أن يأخذوا وقتا ويفكروا في الآثار الأخلاقية ، ويشمل هذا التفكير مليا في أصحاب المصالح التي يحتمل أن يتأثروا من جراء الأزمة و في القيم التي يعتنقونها وكيفية إمكان تأثرهم وما هي واجبات والتزامات المنظمة تجاههم . ويمكن أن يشمل أصحاب المصلحة في الأزمة العملاء والموردين والموظفين وأعضاء المجتمع ووكالات الاستجابة للأزمات، وأعضاء من وسائل الإعلام، ضمن جهات أخرى كثيرة. كل من هذه المجموعات لديها قيمها، وهذه القيم من المرجح أن تتنافس مع قيم أخرى.

إن أحد النُهج الفعالة في حالة الأزمات حيث لا يكون من الواضح كيفية الاستجابة هو النظر في القيم الأساسية الخاصة للمنظمة (سيجر وأولمر، 2001). وكما ناقشنا في الفصل 7، عندما تواجهنا مع حقيقة أن منتج تايلينول قد لُوِّث بالسيانيد، على سبيل المثال، تحولت جونسون آند جونسون إلى رسالة /مهمة الشركة لتحديد ما يجب القيام

به. لقد أكد بيان المهمة واجب الشركة تجاه عملائها، لذلك قامت جونسون آند جونسون بسحب تايلينول من رفوف المتاجر. حصلت الشركة على قدر كبير من الدعاية الإيجابية لتصرفها مما ساعد في نهاية المطاف على التعافي من الأزمة. كانت جونسون آند جونسون قادرة على تجاوز هذه الأزمة في جزء كبير منها لأنها تتبعت قيمها الأساسية في تحديد استجابتها.

تذكروا حالة معاناة مالدن ميلز Malden Mills في الحريق المدمر لمنشأة التصنيع في الفصل 4. كانت الشركة في حالة الخراب الكامل وواجه العمال خطر فقد وظائفهم. اختار الرئيس التنفيذي للشركة هارون فيروشتاين للرد على الأزمة مجموعة راسخة من القيم والأخلاق المتعلقة بواجبه للعمال والمجتمع (أولمر، 2001) ، وأعلن أن العاملين سوف يستمر دفع رواتبهم وأنه سيعيد بناء الشركة في أقرب وقت ممكن. تلقى فيروشتاين قدرا كبيرا من الدعم والعرفان عن أفعاله، وفي نهاية المطاف، كان قادرا على إعادة بناء الشركة. في الواقع، كان المصنع الجديد الذي بناه أكثر كفاءة بكثير من ذلك الذي كانت قد دُمِّر.

توضح قصة مالدن ميلز أن الرد الأزمة على أساس القيم يمكن في الواقع أن يساعد الشركة على تجديد نفسها ، فقد تجد مجالات جديدة للدعم والفرص إذا كانت تستجيب أخلاقيا للازمة. وكما ناقشنا في الفصل 8، كانت كانتور فيتزجيرالد Cantor Fitzgerald شركة لتداول السندات تقع في الطابق العلوي من مركز التجارة العالمي. كانت الشركة ورئيسها التنفيذي، هوارد لوتنيك Howard Lutnick معروفين باسم المنافسين السفاحين الذين لم يكون بالضرورة يسمحون للأخلاق أن تعيق طريق الحصول على الأرباح. كان الهجوم على مركز التجارة العالمي قد أودى بحياة 600 موظف في شركة CF بينهم شقيق لوتنيك . ناشد لوتنيك الناس علانية لمساعدته على إعادة بناء شركته لدرجة حتى تتمكن، بدورها، من المساعدة على دعم عائلات هؤلاء الموظفين الذين لقوا حتفهم في الهجوم (سيجر، أولمر، نوفاك، وسلناو ,Seeger, Ulmer, Novak, & Sellnow) (2005. لقد اعتراف لوتنيك علناً بأن التزامه الأخلاقي الأهم كان عائلات موظفيه الذين فقدوا حياتهم. لقد استطاعت شركة CF البقاء على قيد الحياة، والآن فإن الشركة لديها مجموعة

متجددة من القيم والشعور بالهدف استنادا إلى خسائر هجمات الحادي عشر من سبتمبر/أيلول.

وهناك نهج فعال آخر لقيم التفاهم خلال أزمة ويسم نهج أخلاق الفضيلة. هذا هو النهج التقليدي للأخلاقيات التي يمكن أن يعزى إلى أرسطو. تشير فضيلة الأخلاق إلى أن الناس يميلون إلى التصرف بطرق يمكن التنبؤ بها واتباع أنماطها في السلوك. وهكذا، فإن المدير الذي نمت لديه عادة الصدق والأمانة في الماضي يميل إلى أن يكون صادقا في المستقبل. الصدق، في هذه الحالة، إن الأمانة في هذه الحالة فضيلة هذا المدير .

ترتبط الاستجابات الفاضلة ارتباطا وثيقا ببناء سمعة ايجابية وما يطلق عليه أحيانا رصيد الشهرة. إن رصيد الشهرة هو التصور العام لدى الجمهور أن المنظمة مسئولة وجديرة بالثقة وأخلاقية، وهلم جرا. قد يكون لهذا التصور العام العديد من الفوائد وقد تخلق تأثير الهالة التي تؤثر على الكيفية التي ينظر بها إلى غيرها من الأنشطة، ويمكنها أن تقلل من تأثير حدث الأزمة.

وفيما يتعلق بالتجديد، يمكن لرصيد النوايا الحسنة أن يولِّد الدعم الشعبي الحاسم لمنظمة في محاولتها لإعادة بناء وإعادة خلق نفسها في أعقاب أزمة (جونز، جونز، و ليتل، Jones, Jones, & Little, 2000).

لقد وجدنا أن أخلاقيات الفضيلة هي أحد العوامل الهامة في الاستجابات الفعالة للأزمات. وإن المنظمات وكبار المديرين الذين أسسوا أنماطا للسلوك المسؤول تجاه أصحاب المصلحة يميلون إلى اتباع تلك الأنماط خلال الأزمة. كان هارون فيروشتاين مدير شركة مالدن ميلز وميلت كول Milt Cole مدير شركة كول هاردوود Cole Hardwood هما المديرين الذين أسسا عادات الفضيلة. لقد كانا عادلين مع العمال، وعضوين مسؤولين في مجتمعاتهما وصادقين في تعاملاتهما التجارية. عندما تم تدمير شركتيهما، لم يلتزما فقط بإعادة البناء ، لكنهما التزما أيضا بدعم مجتمعيهما. هناك فائدة إضافية لأخلاقيات الفضيلة هي أنها تساعد على بناء رصيد للشهرة قبل الأزمة يمكن أن تستند إليها المنظمة خلال الأزمة. لقد حاز كل من ميلت

كول وهرون فيروشتاين دعم أصحاب المصلحة لأنهما كانا قد وضعا أساس هذه العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة قبل الأزمة.

فرصة 4

المؤسسات لديها رصيد أكبر من حسن النية وهي أفضل استعدادا لتجنب أو إدارة الأزمات إذا كانت قد حددت ناقشت وأسست وتابعت القيم الأساسية.

خلاصة هذا هي أنه يمكن للاستجابة على أساس القيمة إلى أزمة تعزيز سمعة المؤسسة، وتكون بمثابة نقطة تجمع للدعم، وتؤدي في نهاية المطاف إلى التجديد. وعلاوة على ذلك، فإنه خلال شك وارتباك الأزمة تكون القيم والأخلاق هي المعالم الهامة التي يمكن أن تساعد المنظمة على إعادة توجيه نفسها وأن تستجيب بطريقة أخلاقية. هذان نهجين ينطويان على القيم الأساسية التي أنشأتها المنظمة وعادات الردود الفاضلة التي أنشأها كبار المديرين. وهكذا، نقدم الفرصة رقم 4.

ملخص موجز

إن الأخلاق والقيم دائما ما تمثل جزءا من الأزمة. يشمل هذا مسائل المسؤولية والمساءلة والتدفق الحر للمعلومات والرعاية والاستجابة الإنسانية. هذه وغيرها من القيم والأخلاق تتنافس مع بعضها البعض وتحتاج إلى تمييزها لتحديد القيم التي سوف تكون لها الأسبقية. وللأسف، غالبا ما تحتل قيم الربحية والحماية الذاتية الأولوية على كل شيء آخر. ومع ذلك فإن الاستجابة الأخلاقية للأزمة يمكن أن تساعد في تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها، وفي نهاية المطاف تساعد في قيادة المنظمة نحو التجديد.

الفصل الثاني عشر

استلهام عمليات التجديد خلال التواصل الفعال مع الأزمات

كان التركيز في هذا الكتاب على التحديات التي تفرضها الأزمات وتحويلها إلى فرص متى كان ذلك ممكنا. وكما ناقشنا في الفصل الأول، فإننا نرى الأزمات بوصفها نقاط تحول للمنظمات. وخلال كل هذا الكتاب، قد وفرنا بعض الأدلة على أنه يمكن النظر إلى الأزمات

كما ينظر إليها في الثقافة الصينية، حيث يتم تفسير الأزمة، باعتبارها فرصة خطيرة. ونحن نعتقد أن النظر بانتباه في الأزمات على أنها تحتوي على عناصر من كلا الخطر والفرصة الضرورية للاتصال الفعال حول الأزمة. في هذا الفصل الختامي ، نبني على الدروس، والحالات، والفرص المتاحة لتعزيز مناقشة نظرية التواصل حول الأزمة التي تسمى خطاب التجديد.

يصف خطاب التجديد ويشرح ويوفر مقاربة فرضية للتواصل أثناء الأزمات (أولمر، Ulmer، 2012). ونناقش أولا في الفصل المتبقي بعض المؤسسات التي أكدت الفرص المرتبطة بالأزمات والتجديد الذي يتم استحداثه . وثانيا، نقوم بتحديد نظرية التجديد. وثالثا، نعتبر الأزمة فرصة والتجديد كإطار للتواصل الفعال حول الأزمة. ونختتم الفصل باستنتاج بعض الأفكار حول كيفية استخدام خطاب التجديد للتحضير لمواجهة الأزمات.

وضع الفرص المرتبطة بالأزمة في الاعتبار

توضح دراسة الأزمات من جميع الأنواع رجحان الإخفاق في التواصل مع أمثلة قليلة من الاستجابات الناجحة أو الفعالة. ويمكننا القول بأن العديد من هذه الإخفاقات ترتبط تحيز التهديد الذي ناقشناه في الفصل الأول. بعد قراءة هذا الكتاب، والأمثلة المقدمة في الجزء الأوسط من الكتاب، لابد أنه صارت لديك فكرة جيدة عن كيف التشديد

على الفرص أكثر من التهديد للصورة أو السمعة يمكن أن يكون مفيداً في الاستجابة للأزمات. وكما ناقشنا في وقت سابق من هذا الكتاب، كانت شركة جونسون وجونسون من أولى المنظمات التي اتخذت نهجا التجديد لإدارة الأزمة في أعقاب أزمتها التي تضمنت عقار تايلينول المزيل للآلام. كانت استجابة جونسون آند جونسون على العبث بدواء ايلينول في 1982 مَعْلما هاما في التوصل الفعال حول الأزمة إلى حد كبير (بينوا و ليندسي 1987، وبنسون، 1988 وسنايدر وفوستر، 1983). كانت الشركة مشهود لها على نطاق واسع بالاستجابة لأزمتها بالتواصل الفوري حول الأزمة بسحب منتج التايلينول على الفور لحماية أصحاب المصلحة، والتعلم من الأزمة من خلال تطوير عبوة واقية ضد العبث لمنتجاتها. لقد استطاعت جونسون آند جونسون تنمية حصتهأ السوقية فعلا في أعقاب الأزمة وزادت من ولاء المستهلكين لعلامتها التجارية. في هذه الحالة.

قدحت أزمة شركة جونسون وجونسون زناد فرصة المنظمة لتوضيح القيمة التي توليها لسلامة العملاء والتزمت بالتعلم من الأزمة. بعد العبث بمنتجها ، قضت جونسون آند جونسون وقتا كافيا لتحديد المسؤولية أو لحماية صورتها. بعد أن جري العبث بمنتجاتها بواسطة السيانيد، سعت جونسون وجونسون على الفور للتأكد من أن زبائنها كانوا آمنين وأمكنها أن تمنع حدوث الأزمة مرة أخرى.

لقد قرأتَ عن العديد من المنظمات في هذا الكتاب والتي توضح القدرة على رؤية الفرص المتاحة في أزمة. إن منظمات مثل مالدن ميلز و كول هاردوود وكنج كار وأدوالا وشوانز وأوكلاهوما سيتي و سي إف وجنرال موتورز ، جنبا إلى جنب مع الاستجابات المجتمعية مثل تلك التي حدثت في جرينسبرج وكانساس واستجابة رودي جولياني إلى 11/9،تجسد خصائص اغتنام الفرص الكامنة في الأزمات. ومن الواضح أنه التهديد كان هناك في كل من هذه الأحداث، لكن هذه المنظمات قد شددت أيضا على الفرص الجوهرية لهذه الأزمات. وفيما يلي مناقشة لنظرية خطاب التجديد.

المكونات النظرية لخطاب التجديد

إننا نحدد ما يعنيه التجديد بأنه شعور جديد بالهدف والاتجاه الذي يكتشفه نظام أو

منظمة بعد الخروج من أزمة (أولمر و سلناو وسيجر، 2009). وكما ذكرنا باختصار في الفصل الأول ، نرى أن هناك أربعة أهداف نظرية مركزية لخطاب التجديد: التعلم التنظيمي والتواصل الأخلاقي والرؤية المستقبلية بدلا من الرؤية بأثر رجعي، والخطاب التنظيمي السليم (انظر الجدول 12.1).

(جدول12-1: العناصر النظرية ذات الصلة بخطاب التجديد)

1. التعلم التنظيمي
2. التواصل الأخلاقي
3. الرؤية المستقبلية بدلا من الرؤية بأثر رجعي بعد الأزمة
4. الخطاب التنظيمي الفعال

وتشير هذه الأساليب في التواصل حول الأزمة إلى حاجة المنظمات إلى التعلم من الأزمات وتوضيح التعلم من أصحاب المصلحة من خلال التواصل معهم.

يجب على المؤسسة أيضا التواصل أخلاقيا في التواصل حول أزمتها . ونقدم أدناه مناقشة متعمقة حول ما نعتقد أنه يشكل التواصل الأخلاقي حول الأزمة وكيفية تقييم هذا التواصل الاتصالات في مقابل المعايير الأخلاقية الصلبة. بعد ذلك، تحتاج المنظمات أن تكون قادرة على مقاومة التركيز بشكل مفرط على سمعتها ومحاولة السيطرة على تفسيراتها. بدلا من ذلك، يجب التأكيد على الرؤية المستقبلية التي تحرك المنظمة وأصحاب المصلحة إلى الأمام. وأخيرا، يجب على قيادة المنظمة أن تضرب مثالا على التواصل الذي يعطي نموذجا للتفاؤل والالتزام بالإجراءات التي يمكنها حل الأزمة. ونقدم مناقشة لكل من هذه الأهداف على نحو أكثر عمقا أدناه.

التعلم المؤسسي

ثمة سمة جوهرية لأدبيات التواصل حول الأزمة وهي أن التعلم أمر ضروري للاستجابة الفعالة (إليوت و سميث، وماك جينيس، 2000 و كوفر- ميسرا و ناثان ، 2000، وميتلشتايدت، 2005 و ناثان، 2000 ورو- دوفرت ، 2000 ، و سيجر

وسلناو وأولمر، 1998؛ وسايمون وبوشانت 2000؛ أولمر و سلناو وسيجر، 2007). ويقـدم الفصـل 9 وجهة نظر واسعة النطاق لكيفية يعمل التعلم كفرصة خـلال الأزمـة. وباختصـار، فـإن الأزمـة تخلق فرصة للمنظمة لمواجهة مشاكلها أو أوجه القصور بها. ويجادل سيتكين 1996 بأن الإخفاق جزء أساسي من عملية تعلم المنظمات. في هذه الحالة، يجـب عـلى منظمـة تتواصـل بـالتعلم في استجابتها عقب أزمة بأسرع ما يمكن. إن التواصل حول التعلم يوفر لأصحاب المصلحة بالمنظمـة الثقة بأن منظمة قد حلت الأزمة.

يصف سيمون و بوشانت، (2000) ثلاثة أنواع من التعلم المفيد للتغلب عـلى الأزمـة. إن الـتعلم السلوكي هو أدنى شكل من أشكال التعلم وذلك لأن التغيرات لم تنضوي في دخيلة أعضاء المنظمـة ولكنه بدلا من ذلك جـرى " اسـتبقاءها بسـيطرة خارجيـة، مـن خـلال قواعـد أو لـوائح أو نظـم تكنولوجية "(ص 7).

ينطوي التعلم النمطي على "كل من التغيرات بسبب عامل خارجي وكالة والتغيرات التـي تسـنها المنظمة نفسها "(ص 7). لكن المنظمات تحتاج إلى تأخذ الوقت الكافي لدمج التعلم بشكل كامـل في جميع أنحاء المنظمة. يأخذ هذا النوع من التعلم دعما تدريبيا متسـاوقا مـن قيـادة المنظمـة والأعضاء. وينطوي التعلم المنهجي على تنظيم التعلم في وقت سابق للأزمة كم ينطوى على منـع الأزمة.

إن المنظمات التي تسعى إلى التجديد تقوم على الأرجح باستخدام التعلم النموذجي أو التعلم المنهجي بدلا من وجود وكالة تنظيمية تفرض التعلم السلوكي عليها. ويشير التعلم السلوكي أن المنظمة تعاني من معوقات التعلم، ونتيجة لذلك فإنها تحتاج إلى وسيلة تحقق خارجي تتثبت من حدوث التعلم بالفعل. أما منظمات التي تسعى إلى إنشاء استجابة تجديدية للأزمة أو لتجنب بعض الأزمات تماما فإنها يجب أن تعمل نحو التعلم المنهجي.

يصف إليوت وآخرون. (2000) عدة حواجز للتعلم التنظيمي ، ويوضـحون أن الحـواجز الرئيسية تشمل شدة المعتقدات الأساسـية والقـيم والافتراضـات، والتوصـل غـير الفعـال وصعوبات المعلومات، والفشل في التعرف على مواقف متشـابهة أو متطابقـة تحـدث في أمـاكن أخـرى وسـوء التكيـف والتهـوين مـن التهديـد والتحـولات البيئيـة والمحدوديـة

المعرفية وتثبيت الحدث ومركزية الخبرة ورفض وتجاهل الغرباء وغياب مسؤولية الشركات، والتركيز على تعلم أن وراء كل أزمة أو مشكلة "حلقة واحدة" أو سبب واحد . (ص 18)

وإننا نعتقد أن المنظمات التي تخرج من الأزمة بنجاح وتحقق الاستفادة من الفرص التي تتيحها الأزمة سوف تجنب هذه الحواجز والتأكيد على أهمية ما يمكن أن نتعلم من هذا الحدث. بل إنه من المهم أيضا أن توضح المنظمة لأصحاب المصلحة كيف أن تعلمها سوف يساعد على ضمان أن المنظمة لن تشهد أزمة مماثلة في المستقبل.

ينبغي أن تتضمن رسائل الاتصال الفعالة حول الأزمة مناقشات التعلم التنظيمي. وتؤكد العديد من دراسات الحالة في هذا الكتاب على أهمية التعلم. لقد تواصلت أودوالا Odwalla حول تغييرات محددة جدا في التصنيع الغذائي للشركة من خلال خلق تقنية البسترة اللحظية التي من شأنها الحفاظ على المواد الغذائية في عصير لكن تزيل أو على الأقل تحد من احتمالات العدوى القولونية. كما تواصلت جاك إن ذا بوكس حول التغييرات من خلال قنوات الاتصال الداخلية لهل لضمان تلقي رسائل وكالات الولايات والوكالات الفيدرالية بشكل مناسب. ومن الواضح أن شركة كنج كار قد تواصلت حول إجراءات الاختبار الجديدة لضمان سلامة منتجاتها من الحليب المجفف بعد أزمة الميلامين في الصين. وكذلك نقلت TVA عددا من الدروس التي تعلمتها من تواصلها عقب أزمة من أجل الحفاظ على الشرعية بعد انزلاقات الغباد قرب نوكسفيل. فيما وراء التعلم، يجب أيضا أن تكون المنظمات أخلاقية في توصلها حول أزماتها.

التوصل الأخلاقي

إن العامل الرئيسي الثاني في خلق استجابة تجديدية هو التواصل أخلاقيا قبل وأثناء وبعد الأزمة. وكما ناقشنا في الفصل 11، عن الأخلاق في التواصل حول الأزمة، فإننا نعتقد أن المنظمات التي ليس لديها استعداد يشكل كاف لأزمة أو غير الأخلاقية في ممارساتها التجارية سوف يكون تحمل مسؤولية تلك الإجراءات في أعقاب الأزمة. وفي الواقع أن الإجراءات غير الأخلاقية غالبا ما تكون سببا في أزمة. إن أحد العوامل الرئيسية في الأزمة هو أنها تكشف عن القيم الأخلاقية للمنظمة. فإذا كانت منظمة

غير أخلاقية قبل الأزمة، فإن تلك القيم من المرجح أن يتم تحديدها خلال الأزمة. وتوفر الأزمات الفرصة لتحديد الإخفاقات التي تراكمت مع مرور الزمن و تم تجاهلها أو لم يتم كشفها. أما المنظمات التي تؤسس مواقف قيمية إيجابية مع أصحاب المصلحة في المنظمة مثل الانفتاح والصدق والمسؤولية والمساءلة والجدارة بالثقة قبل أن تحدث أزمة فإنها تكون الأقدر على خلق التجديد بعد الأزمة. ونحن نعتقد أن التواصل الأخلاقي ينطوي على وجود علاقات قوية بأصحاب المصلحة والاستجابة المؤقتة للأزمة والتوصل الذي يلبي المعيار الأخلاقي للخيار الكبير. وفيما ما يلي وصف لكل من هذه المعايير وكذلك نماذج تمثيلية لكل واحد منها.

علاقات أصحاب المصلحة

يدخل ضمن التواصل الأخلاقي علاقات المنظمات مع أصحاب المصلحة. وهناك عدد قليل من الفرص للجمهور وأصحاب المصلحة في رؤية هذه القيم التنظيمية قبل الأزمة. وإذا كان للمنظمات استفادة من هذا الرصيد للشهرة في أعقاب الأزمة، فإنها يجب أن تستثمر في شراكات متكافئة سليمة مع أصحاب المصلحة قبل الأزمة. وتركز المنظمات التي ترغب في الاستفادة من التجديد على تطوير تفاهمات واضحة وعلاقات ودية مع أصحاب المصلحة معها. وعندما يتم تطوير علاقات قوية قبل الأزمة، تكون منظمة قادرة على الاعتماد على الجهات المعنية لمساعدتها على التغلب على الآثار السلبية للأزمة.

وتقدم دراسة حالة مالدن ميلز مثالا على القائد ،هارون فيلروشتاين، الذي كان قد أنشأ علاقات إيجابية قوية مع أصحاب المصلحة معه قبل الحريق في في مصنعه لإنتاج المنسوجات. نتج عن هذه العلاقات رصيد للشهرة والدعم الذي ساعده خلال الأزمة. وتقدم حالة شوان مثالا للكيفية التي لعبت فيها العلاقات الإيجابية لسائقي الشاحنات مع العملاء دورا هاما في انتعاش الشركة. وبالمثل، كانت كنج كار أيضا قادرة على بناء علاقات إيجابية قوية مع الموردين لسحب نسبة عالية جدا من منتجها الملوث في أعقاب أزمة الميلامين. ومن دون هذه العلاقات، كان من الممكن أن تفقد كل شركة عنصرا هاما في استجابتها للأزمة. وفيما يلي مناقشة لماذا يجب في التواصل حول الأزمة

التأكيد على القيم التنظيمية الإيجابية لتكون فعالة.

التواصل المؤقت بدلا من التواصل الاستراتيجي

يركز التجديد والأخلاق أيضا بدرجة أكبر الاستجابات المؤقتة أو الغريزية للأزمة بدلا من التركيز على التواصل الاستراتيجي. ويمكن رؤية التوصل الاستراتيجي باعتباره غير أخلاقي عندما يتم تصميمه لحماية صورة المنظمة من خلال توظيف إستراتيجي المداورة لابعاد التهمة عن المنظمة. وغالبا ما يقوم التجديد على ماتأسس من طابع أخلاقي لدى القائد. فغالبا ما يستجيب هؤلاء القادة بطرق مؤقتة أو غريزية مستمدة من أنماط راسخة للقيام بالأعمال. إن نمط خطاب التجديد هو الاستجابة الفورية والغريزية على أساس القيم والفضائل الإيجابية للقائد بدلا من الاستجابة الاستراتيجية التي تؤكد إفلات من قضايا المسؤولية أو اللوم.وإن أمثلة مثل استجابة أو رد فعل ميلت كول على الحريق مصنع الخشب تجسد الاستجابة المؤقتة. لقد أوضح ميلت في دراسة الحالة أنه عرف على الفور أنه سوف يعاد بناء المصنع، وأوضح أنه في الليلة التالية للحريق نام مثل الأطفال. ولقد استجاب هارون فيروشتاين، صاحب مالدن ميلز، بطريقة مماثلة.

فرصة 1

المنظمات التي تؤسس التواصل حول الأزمة على قيم تنظيمية وثيقة وإيجابية هي الأكثر احتمالية لتجربة التجددد.

كان رد رد فعل ألفريد شوان على انتشار السالمونيلا بيانا للقيم الشخصية التي تمهد لمواجهة الأزمات في المؤسسة : "لو كنت أحد عملاء شوان، كيف يمكن أن تريد استجابة الشركة للرد " (د. جيبنينجز، التوصل الشخصي، 29 يناير 1996). بشكل واضح، لم يكن هذا الرد متوافقا فقط مع نهج الفريد شوان في مجال الأعمال، ولكنه كان أيضا متوافقا مع القيم الشخصية له . وفيما يلي مناقشة لكيفية إمكان تحديد أخلاقية أو لا أخلاقية التواصل الأخلاقي .

الخيار الكبير

كما ناقشنا في الفصل الخاص بالتواصل عن المخاطر، فإن الخيار الكبير هو معيار أخلاقي هام للفعالية. ويوضح نيلسن (1974) أن قدرا كبيرا من كرامة الإنسان

تكمن في القدرة على اتخاذ قرارات عقلانية. إننا ندعو إلى أخلاقيات الخيار الكبير كمعيار للتواصل الأخلاقي في الأزمة. في هذه الحالة، فإننا ندعو دائما للتواصل بالمعلومات الأساسية حول ما هو الأفضل لأصحاب المصلحة مع عدم التلاعب أبدا بالمعلومات. ونحن نستخدم مفهوم الخيار الكبير كمعايير للتقييم الأخلاقي لرسائل ما بعد الأزمة. ويجادل نيلسن لأجل تواصل واضح وغير متحيز من أجل أن يتخذ المواطنون خيارات وقرارات عقلانية. ففيما يتعلق بالتوصل عن الأزمة، يمكن لتوفير المعلومات غير الواضحة أو المنحازة لأصحاب المصلحة إلى تشويه عملية اتخاذهم للقرار، ونتيجة لذلك، تجردهم من فرصة اتخاذ قرارات عقلانية.

> فرصة 2
>
> المنظمات التي تجعل الخيار الكبير أولوية في مجال التوصل حول أزمتها هي أكثر احتمالا لممارسة التجديد

إن الفرصة لاتخاذ قرارات هامة أمر حاسم للتواصل الفعال حول الأزمة . كانت دومينوز قد أقحمت في أزمة بدأت على وسائل الإعلام الاجتماعية ومع الوقت خلقت خيارا كبيرا لأصحاب المصلحة حول خدعة. إن حالات مثل انرون وكاترينا قد قيدت الخيار الكبير لأصحاب المصلحة مع نتائج كارثية. لقد فشلت TVA في التواصل على نحو فعال مع خطر انزلاق الرماد قبل الأزمة، وبالتالي فإنها انتهكت أخلاقيات الخيار الكبير في تواصلها قبل الأزمة . وعلى العكس من ذلك، أضافت كنج كار إلى مناقشة أكبر حول المخاطر والخيار الكبير اختبار منتجاتها لأجل السلامة والإعلان العلني بأنها غير آمنة في مقابل النفي والمماطلة من قبل شركات أخرى. إن الوصول الكامل والحر للمعلومات من خلال التواصل ضروري لأزمة التواصل الفعال. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هذا التواصل متطلعا إلى توفير رؤية للمستقبل.

الرؤية المستقبلية في مقابل الرؤية بأثر رجعي

السمة الثالثة للاستجابة التجديدية هي التوصل الذي يركز على المستقبل بدلا من الماضي. وإن المنظمات التي اتبعت الاستجابات التجديدية للأزمة عادة ما تكون الأكثر احتمالا لاتخاذ النظرة المستقبلية في التواصل مع الأزمة. تركز هذه المنظمات على

المستقبل والتعلم التنظيمي والتفاؤل وقيمها الأساسية وإعادة البناء وليس على قضايا اللوم أو الخطأ وهي قضايا تبدو أقل أهمية في حالات التجديد التنظيمي. والمنظمات التي تركز على التجديد هي في العادة منظمات متفائلة وبناءة للرؤى المستقبلية.

التفاؤل

إن خطاب التجديد بطبيعته شكل متفائل من أشكال التوصل ويركز على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها من خلال الاستفادة من الفرص التي تمثل جزءا لا يتجزأ من الأزمة. على سبيل المثال، أوضح مايرز وهولوشا Meyers and Holusha (1986) أن " الأزمات تقدم فرصا كما تقدم تحديات والفرص لا تتوفر في أي وقت آخر " (ص 45). في أبحاثهما، يص مايرز وهولوشا سبعة فرص مرتبطة بالأزمة: يولد الأبطال و يتسارع التغيير و تواجَه مشاكل كامنة ويتغير الناس و تتطور استراتيجيات جديدة و يتم تطوير نظم للإنذار المبكر وتظهر حواف تنافسية جديدة (مايرز وهولوشا 1986). في الواقع، ألمح عدد من العلماء في الآونة الأخيرة إلى أن للأزمة قدرة على خلق الفرص (هيرست، 1995؛ ميتروف، 2005؛ ناثان، 2000 B، ويت - مورغان، 2002). ونحن ، مع أخذ هذا في الاعتبار، نقول ،على غرار فينك (1986)، إن الأزمة هي نقطة تحول للمنظمة. إن خطاب التجديد يأخذ بعين الاعتبار الفرص المحتملة المرتبطة بالأزمة ويركز على الإحساس الطازج للمنظمة بالهدف والاتجاه بعد خروجها من أزمة.

> فرصة 3
>
> المنظمات التي تركز على تجاوز الأزمات بدلا من الهروب إلى اللوم هي الأكثر احتمالا لتجربة التجديد.

وتوضح حالات كثيرة في هذا الكتاب التواصل المتفائل حول المستقبل. لقد كان كول ميلت وهارون فيروشتاين متفائلين حول مستقبل شركاتهما وغرسا تلك الرؤى في أصحاب المصلحة. كان رودي جولياني متفائلا بشأن ولاية نيويورك والولايات المتحدة في أعقاب الهجمات الإرهابية في 11/9. وكذلك كان القادة وعائلات جرينسبرج وكانساس متفائلين بشأن مستقبلهم، والفرص المحتملة التي قدمها

الاعصار لمدينتهم.وإن جنرال موتورز GM متفائلة بشأن الانتعاش في أعقاب الكارثة المالية. ولكن هناك حالات فشل للتواصل مع الأزمة مثل أحداث شركة إنرون وإعصار كاترينا كانت أقل تفاؤلا بكثير وركزت أكثر على إلقاء اللوم والمسؤولية عن الأزمة.

الأسلوب الخطابي التنظيمي الفعال

يرتكز خطاب التجديد على إطار أوسع من الخطاب التنظيمي الفعال. ويوضح (أولمر، سيجر، وسلناو، 2007). ويوضح تشيني ولير 2005) Cheney and Lair)" الخطاب التنظيمي يتضمن لفت الانتباه إلى القضايا والاهتمامات في الحياة التنظيمية المعاصرة مع التركيز على قضايا الإقناع والتحديد "(ص 75). ويتضمن خطاب التجديد قادة يقومون بهيكلة واقع معين لأصحاب المصلحة التنظيمية والجماهير. في معظم الأحيان تنطوي إدارة الأزمات على التواصل مع أصحاب المصلحة من أجل بناء والحفاظ على تصورات الواقع (غاندي، 1992). كما يتضمن تأسيس التجديد قادة يحفزون أصحاب المصلحة للبقاء مع المنظمة خلال الأزمة، فضلا عن إعادة البناء على نحو أفضل مما كان عليه من قبل. ونحن ندعم القادة التنظيمين الذين يأملون أن يلهموا الآخرين لتقليد وتبني وجهات نظرهم من الأزمة باعتبارها فرصة لإعادة لأثبات أنفسهم كنماذج للتفاؤل والالتزام (أولمر و سيجر وسلناو 2007 ؛ أولمر وسلناو وسيجر، 2007 وأولمر وآخرون، 2009). ويميز بيرلمان وأولبرختس – تايتكا (1969) الحجج التي تستند إلى النماذج على النحو التالي: "في عالم السلوك، قد يخدم سلوك مخصوص ، ليس فقط لتأسيس أو توضيح القاعدة العامة، ولكن أيضا للتحريض على إجراء مستوحا من ذلك "(ص 362). وعلى العكس، شمل الحجج المضادة للنموذج سلوكيات يعتقد القائد أنه يجب تجنبها.

وتؤكد عدة حالات في هذا الكتاب على القيادات ملهمة والمحفزة لأصحاب المصلحة للتغلب على الأزمات. وقد طور مجتمع جرينسبرج رؤية لتكون نموذجا للمجتمع سليم بيئيا بعد الإعصار. وقد طورت كنج كار رؤية لتكون نموذجا للصناعة الأغذية في آسيا عن طريق اختبار منتجاتها بشكل مستقل عن اختبارات الحكومة والكشف

فرصة 4

إن المؤسسات التي تميز أنفسها كنماذج لصناعاتها هي الأكثر عرضة لتجربة التجديد.

علنا عن تلوث منتجاتها. كما اختار شوان التركيز على احتياجات عملائه أثناء اندلاع أزمة السالمونيلا، وأصبح نموذجا لسحب المواد الغذائية والاستجابات للأزمة. كذلك كان ميلت كول وهارون بمثابة نماذج في صناعاتهما بإضفاء أهمية على الموظفين والمعادلة الإنسانية في التواصل حول الأزمة. وفيما يلي ملخصا لفئات خطاب التجديد وكيف يمكن لهذه النظرية أن تستخدم في التواصل حول الأزمة.

ملخص خطاب التجديد

يقدم خطاب التجديد وجهة نظر مختلفة للتواصل حول الأزمة عن ما يتم فحصه حاليا في الأبحاث عن الدفاع عن الشركات ونظرية إصلاح الصورة، أو نظريات التواصل الظرفي التى جرت مناقشتها في الفصل 2. وبدلا من حماية أو ترميم صورة المنظمة في أعقاب الأزمة، يؤكد خطاب التجديد على التعلم من الأزمة والتواصل الأخلاقي، والتواصل ذو المنظور المستقبلي في طبيعته وأسلوب الخطاب التنظيمي الفعال. يركز خطاب التجديد على رؤية متفائلة متوجهة نحو المستقبل لتجاوز الأزمة بدلا من تحديد التبعة القانونية أو المسؤولية عن الأزمة. إن ما يجعل هذه الاستجابات فعالة جدا هو أنها تحشد دعم أصحاب المصلحة وتعطي هذه الجماعات رؤية لاتباعها من أجل التغلب الأزمة ، لكن الأزمات التي تؤكد تهديد صورة المنظمة فإنها تفتقر في العادة إلى هذه الصفات، وكثيرا ما تكون لديها القدرة على إطالة عمر دورة للأزمة.

ونحن نأمل، أنه بعد قراءتك لهذا الكتاب، سوف تستخدم هذه النظرية من أجل فهم أفضل للكيفية التي نشأت بها الاستجابات للأزمة على نحو فعال أو غير فعال لتحديد ما إذا كانت الاستجابة للأزمات فعالة أو غير فعالة، وحتى لتطوير استجابات مؤسستك للأزمة أو للظرف. إن هدفنا هو أن نجعل الراغبين في فهم أفضل للاستجابات للأزمة يستخدمون خطاب التجديد لتقييم الاستجابات للأزمة على أساس وجود أو غياب التعلم والتواصل الأخلاقي والرؤية المستقبلية والخطاب التنظيمي. وإننا نرى أيضا

فرصة كبيرة للممارسين باستخدام هذه النظرية لتطوير رسائل الأزمة وخطط الأزمة للاستجابة للأزمات المحتملة في المستقبل. فيما يلي طريقة للممارسين لاستخدام مكونات خطاب التجديد للتخطيط للأزمات.

خطاب التجديد والتخطيط للأزمة

إن التحضير للأزمة مهم لأي منظمة أو جماعة، ويتيح خطاب التجديد فهم الكيفية التي يمكن بها للمنظمات والمجتمعات النظر في وضع خطة الأزمة، والأهم، بناء مهارات التواصل حول الأزمة مع مرور الوقت. إن التعلم، وهو الجزء الأول من خطاب التجديد يشير إلى أن المنظمات يمكن أن تتعلم تجريبيا من منظمات أخرى، أو أنها يمكن أن تتعلم بالخبرة التي تكتسبها من الأزمة ذاتها . إن من واجب المنظمات التي تريد التحضير للأزمات أن تتفحص دراسات حالة الأزمات التي كانت تدار بشكل جيد وكذلك تلك التي فشلت. هذا الشكل الأولي للتخطيط للأزمة يفتح مناقشات حول أهمية فهم التواصل الفعال والممارسة خلال الأزمة. إن هذا أيضا يخلق فهم الخيارات الضرورية خلال الأزمة.

سوف يكون أحد الخيارات هو تحديد كيفية تحديد المنظمة للأزمة - باعتبارها تهديدا أو فرصة. وهناك خيار آخر وهو تحديد ما سوف تكون الخيارات التوصل الأكثر أهمية خلال الأزمة. في هذه الحالة، هل ستحاول المنظمة حماية صورتها، أو أنها ستعمل على التواصل علنا وبصراحة، أو أنها سوف تركز على التأكد من أن أصحاب المصلحة في أمان، أم أن التركيز سوف يكون على تحديد وجهة اللوم والمسؤولية؟ من خلال المناقشة المناوبة لدراسات الحالة والأزمات الحالية تكون المنظمات أفضل استعدادا للنظر في تعاريف الأزمة، مطالب التواصل المرتبطة بالحدث، والأسئلة الهامة التي سوف الإجابة عليها في استجاباتها.

أما الجزء الثاني من استجابة أي منظمة أو جماعة للأزمات هو تحديد القيم التي ستوجه الاستجابة. في هذه الحالة، يكون تحديد قيم مثل أن تكون منفتحا أوشفافا، أو أي قيم CDC يلزم تبنيها بوصفها الأولى أو الصحيحة أو وذات المصداقية، أو بيان القيمة مثل التي رأيناها مع الرئيس التنفيذي لشركة شوان الفريد شوان خلال أزمة

شركته - كيف نريد شركتنا الاستجابة لهذه الأزمة إذا كنا زبائنها – هذه كلها ضرورية للاستجابة الفعالة الأزمة. ينبغي للمنظمات أن تأخذ وقتا كافيا لتحديد القيم التي ستوجه الاستجابات لأزمتهم والممارسة من خلال دراسات الحالة والمحاكاة باستخدام تلك القيم للاستجابة للأزمة. بدون أن تكون القيم السليمة في موضعها الصحيح ، سوف تناضل أى منظمة أو جماعة في تواصلها حول الأزمة.

داخل قسم محتوى الأخلاق يجب على المنظمات والمجتمعات التي تستعد للأزمة أن تعمل على بناء علاقات إيجابية قوية لأصحاب المصلحة، وبناء قدرتها على الاستجابة للأزمات مع خيار كبير، ووضع نهج مؤقت على نهج استراتيجي لممارسات التواصل. يستغرق تطوير ممارسات أخلاقية سليمة وقتا ، والمنظمات التي ترغب في التواصل بصراحة وصدق خلال الأزمة بحاجة إلى ممارسة هذه المهارات يوما بعد يوم. وكما ذكرنا في الفصل الأول في القسم الذي يتناول المفاهيم الخاطئة حول الأزمة، فإن الأزمات تكشف طابع المنظمات؛ لكنها لا تنبي لشخصية. ويجب على المنظمات التحضير للتواصل بشكل فعال خلال الأزمة من خلال تطوير المهارات الأخلاقية في كل يوم.

يجب على المنظمات والمجتمعات أن تعمل على تطوير رؤية ذات منظور مستقبلي إذا أريد لها أن تفي بالمعايير الواردة في خطاب التجديد. وكما ذكرنا في الفصل الأول فإن سوء الفهم الأساسي الآخر للتواصل الفعال حول الأزمة هو التركيز على الماضي. ونحن نعتقد أن المنظمات

والمجتمعات تحتاج إلى ممارسة وضع الاستجابات للأزمة من خلال الحالات والمحاكاة التي تبني رؤية للتحرك إلى الأمام. وبما أن هذا النهج متوقع، فإنه سوف يستغرق بعض الوقت لتطوير هذه المهارات. وخلال جلسات الممارسة سوف يبدو من الطبيعي التركيز على من هو المسئول الذي يجب أن يتلقى اللوم، والسبب في الأزمة ليست خطأنا. ومع ذلك، فإن التخطيط الفعال للأزمة يشمل بناء مهارات التوصل لوضع رؤية للمضي قدما وبناء توافق في الآراء مع الجهات المعنية لتحقيق هذه الرؤية.

الجانب الأخير من التخطيط للأزمة باستخدام الخطاب التجديد يتضمن الخطاب التنظيمي. في هذه الحالة، يحتاج القادة والأعضاء المؤسسيين، وأعضاء المجتمع لبناء

مهاراتهم في إنماء التفاؤل والمرونة. إن الأزمات جزء من الحياة. وعلاوة على ذلك، فإنه كما أننا قمنا بمناقشة مستفيضة في هذا الكتاب، فإن الأزمات تسفر في الواقع عن نتائج إيجابية يمكن أن تحسن منظمة أو مجتمعا إذا سمحنا بذلك. ومن خلال

التواصل الفعال داخل المنظمة وخارجها يمكننا أن نبدأ تغيير طريقة تفكيرنا حول الأزمات وتأثيرها على حياتنا. ومن ثم فإن أزمة التخطيط تدور حول تطوير عقليات جديدة حول الأزمة، وبناء مرونة من خلال ممارسات الاتصال الفعال داخل وخارج المنظمة، وإنشاء شعور بالتفاؤل في الاستجابة لحالات الأزمة والمحاكاة.

يشير خطاب التجديد إلى وجود نهج عملية تخطيط للأزمة. وينطوي نهج هذه العملية على تغيير العقليات عن الأزمات وبناء مهارات التواصل من خلال الممارسة والتعلم من أزمات الآخرين و تأسيس الشخصية الأخلاقية وممارسات تواصل المنظمة من خلال المناقشات والتطبيقات اليومية ومقاومة المفاهيم الخاطئة لدينا عن الأزمة من خلال تطبيقات دراسات الحالة والمحاكاة والتعلم. إن الهدف هو بناء مهارات الأعضاء التنظيميين مع مرور الوقت حتى يكونوا ومنظمتهم ، بغض النظر عن نوع الأزمة التي تمر بها المنظمة، قادرين على التكيف ومواجهة التحديات والفرص التي تقدمها الأزمة (أولمر، تحت الطبع).

ملخص موجز

إن الأزمات التنظيمية، كما رأينا، هي الأحداث المؤلمة التي تهدد وجود المنظمات، ولكن هذه الأحداث تمثل فرصا أيضا. عند التعامل مع الأزمات، من المهم أن ندرك أن أى منظمة لديها فرصة للتجديد، اعتمادا على كيفية استعدادها قبل الأزمة وكيف تتواصل أثناءها وبعدها . لأجل تحدث استجابة فعالة ، فإن المنظمات تحسن صنعا بتواصل التعلم والحفاظ على التوصل الأخلاقي وبأن يكون لديها رؤية مستقبلية وممارسات التوصل التنظيمية السليمة طوال فترة الأزمة. إن الهدف النهائي من هذا الكتاب هو مساعدتك على رؤية أزمات بصورة مختلفة. ونأمل أنكم الآن ترون الأزمات كأحداث ليست سلبية تماما ولكنها بدلا من تطرح إمكانية الفرصة والتجديد الملازمين لهذه الأحداث. بواسطة التفحص أولا للدروس المستفادة من إدارة عدم اليقين

والتوصل الفعال حول الأزمة والقيـادة، أنشـأنا بعـض العلامـات إرشـادية للفهـم الأفضـل وإدارة تحديات التواصل حول الأزمة.

من خلال دراسات الحالة، يجب أن تكون على بينة حـول الأثـر الـذي تحدثـه خيـارات تواصـلك حول الأزمة لها على نتيجة الأزمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه من خلال تحليل الحالات، كـان لـديك بعض الوقت لتطوير بعض مهاراتك للتوصل مع الأزمة . وبيـنما تـرى الأزمـات تتطـور في الأشـهر والسنوات القادمة، فإننا نتحداك أن تطبق الدروس التـي تمـت مناقشـتها في هـذا الكتـاب لتلـك الأمثلة. بهذه الطريقة، يمكنك الاستمرار في بناء مهاراتك الخاصة بـك والعثـور عـلى طـرق لرؤيـة الفرص الكامنة للأزمة.

وأخيرا، نأمل أن تكونوا قادرين على التعرف على الفرص الكامنة في الأزمة من خـلال الـتعلم مـن فشلكم وتوضيح لقيمك التنظيمية وتقديراتك المخاطر. إن المنظمات التي تريد المضي للنجـاح في إدارة الأزمة يجب أن تكون قادرة على التواصل بشكل فعال قبل الأزمة، راجع الفرص الكامنـة في هذه الأحداث، وتعلم لإجراء التغييرات أو التعديلات المناسبة بحيث لا تحدث الحالة مرة أخرى. ونحن نعتقد أن المنظمات التي تتبع هـذه النصـيحة مـن المحتمـل أن تخـرج مـن الأزمـة أقـوى وأكثر مرونة مع روح وغرض متجددين .

فرصة 1: المنظمات التي تستند في تواصلها حول أزمتهـا عـلى قـيم تنظيميـة إيجابيـة قويـة هـي الأكثر احتمالا لتجربة التجديد.

فرصة 2: المنظمات التي تجعل الخيار الكبير أولوية في توصل الأزمـة هـى الأكـثر عرضـة لتجربـة التجديد.

فرصة 3: المنظمات التي تركز على تجاوز الأزمات بدلا من اللوم الهروبي هم الأكثر عرضة لتجربـة التجديد.

فرصة 4: المنظمة التي تتميز كنماذج للتواصل الفعال هي الأكثر احتمالا لتجربة التجديد .

هــــــذا الكتـــــــــاب

يختلف أسلوب التواصل مع الأزمة الذي يستعرضه هذا الكتاب من حيث أنه يزود المسئولين بالمؤسسات بالمزيد من خيارات الاستجابة للأزمة رغم وجود خيار الحفاظ على سمعة تلك المؤسسات. وتلك إحدى الخصائص الرائعة التي تميز هذا الكتاب عن غيره من الكتب التي طرحت فكرة الاستجابة للأزمة من قبل. رغم أن كل الأزمات تنطوي على مستوى معين من الخطورة والتهديد, إلا مؤلفي هذا الكتاب يبذلون جهداً شاقاً من أجل إثبات أن الأزمات يمكن أن تتحول إلى فرص للتجديد والتطوير والتنمية. كما أنهم يعرضون على صفحات الكتاب الدروس المستفادة من الأزمات والمخاطر والتهديدات التي يمكن أن تتوفر لنا لنتعلم مما حدث, ولننقل المعلومات بصدق وبصورة أخلاقية، للعمل على الحد من الأضرار التي لحقت بالمؤسسات التي تأثرت بصورة مباشرة بالأزمة. كما يبتكر المؤلفون رؤية مستقبلية يتمكن من خلالها المسئولون بالمؤسسات من السير قدماً. يبرهن الكتاب بما لا يدع مجالاً للشك أن المؤسسات عليها أن تسن القيم الأخلاقية الأساسية القوية والإيجابية ومبادئ التواصل الفعال مع الأزمة لتوجيه ردود أفعالها نحو تلك الأزمة. وإن بدا هذا الأسلوب راديكالياً أو غير مألوف, فليكن. رغم ذلك, كما سترى في هذا الكتاب, فإن المؤلفين قد قاموا باختبار هذا الأسلوب من خلال العديد من دراسات الحالة ومن خلال أنواع الأزمات, ومن خلال سياقات عديدة تشمل بعض التطبيقات الدولية.

والله ولي التوفيق ، ، ،

الناشر
عبد الحي أحمد فؤاد

دار الفجر للنشر و التوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون :26246252 فاكس : 26246265

www.daralfajr.com info@daralfajr.com

ISBN 978-977-358-325-5

